



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT ORGANIZACE

BUSINESS DEVELOPMENT OF ORGANIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JIŘÍ PRAUS

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Praus Jiří, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit organizace

v anglickém jazyce:

Business Development of Organization

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BOUČKOVÁ, Jana et al. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

ZAMAZALOVÁ, Marcela et al. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2014

Abstrakt

Tato diplomová práce popisuje sestavení podnikatelského záměru pro rozvoj obchodních aktivit neziskové organizace LIBERTÉ CZ. V práci jsou uvedena teoretická východiska, která slouží pro stanovení a upřesnění základních pojmů využívaných při sestavování podnikatelského záměru. Na základě teoretických poznatků je proveden popis a interní a externí analýza organizace. V návaznosti je pak uveden návrh možných změn a popsán budoucí vývoj.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, SWOT analýza, strategická analýza, rozvoj obchodních aktivit

Abstract

This Master's thesis describes the preparation of the business plan of business development for non-profit organization LIBERTÉ CZ. The thesis presents the theoretical background, which is used for determination and specify the basic terms used in the preparation of the business plan. Based on these theoretical knowledge is made a description and internal and external analysis of the organization. Follow – up is given for possible changes and described the future.

Key words

The business plan, SWOT analysis, strategic analysis, business development

Bibliografická citace

PRAUS, J. *Rozvoj obchodních aktivit organizace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 93 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem jí samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 20. 5. 2014

.....
podpis

Poděkování

Zde bych rád poděkovat svému vedoucímu diplomové práce In. Jiřímu Kolečákovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, rady a připomínky, které byly podkladem pro zkvalitnění této práce. Děkuji také organizaci LIBERTÉ CZ za poskytnutí konzultací, informací a materiálů. Chtěl bych také poděkovat své rodině a přátelům za podporu v průběhu studia.

Obsah

ÚVOD	11
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
2. TEORETICKÉ VÝCHODISKO	13
2. 1 Podnikatelský záměr	13
2. 1. 1 Realizační resumé	15
2. 1. 2 Charakteristiku firmy a jejích cílů.....	15
2. 1. 3 Organizační a manažerský tým	15
2. 1. 4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie	16
2. 1. 5 Shrnutí a závěry.....	19
2. 1. 6 Přílohy	20
2. 2 Volba právní formy podnikání.....	21
2. 3 Neziskové organizace	22
2. 3. 1 Historie neziskových organizací v ČR.....	22
2. 3. 2 Rozdělení a druhy neziskových organizací.....	23
2. 4 Zdroje financování	26
2. 4. 1 Vlastní zdroje	26
2. 4. 2 Cizí zdroje financování	28
2. 5 Financování neziskových organizací	30
2. 5. 1 Vícezdrojovost	30
2. 5. 2 Samofinancování a fundraising.....	31
2. 5. 3 Neziskovost	32
2. 5. 4 Osvobození od daně	32
2. 6. Marketing.....	34
2. 6. 1 Marketing neziskových organizací	34
2. 6. 2 Marketingový mix.....	35
2. 7 Strategická analýza	36

2. 7. 1PEST analýza	36
2. 7. 2 Model 7S	37
2. 7. 3 Porterova analýza	39
2. 7. 4 SWOT analýza	41
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	43
3. 1Popis organizace	43
3. 2 Projekt prevence obezity v předškolním věku.	44
3. 3 Organizační struktura.....	46
3. 4 Realizované projekty	47
3. 5 Organizace, průběh a vyhodnocení projektu	48
3. 6 Financování projektu	50
3. 7 Strategická analýza	51
3. 7. 1 Porterův model 5 sil	51
3. 7. 2 SLEPT analýza.....	52
3. 7. 3 Model 7S	53
3. 7. 4SWOT analýza	55
3. 8 Analýza konkurence	57
3. 9 Analýza rizik.....	59
4 VLASTNÍ NÁVRH ROZŠÍŘENÍ OBCHODNÍCH AKTIVIT	66
4. 1 Návrh rozšíření hlavní činnosti.....	66
4. 1. 1 Vhodné lokality pro rozvoj	66
4. 1. 3 Rozvoj lidských zdrojů	68
4. 1. 4 Analýza konkurence Olomouc a Brno	69
4. 1. 5 Plán realizace kurzů pro rok 2015/2016.....	71
4. 2 Rozvoj vedlejší činnosti.....	72
4. 2. 1 Zaměření vedlejší činnosti	72
4. 2. 2 Kniha	72

4. 2. 3 Finanční plán vedlejší činnosti.....	74
4. 3. Harmonogram realizace rozvojových aktivit pro školní rok 2015/2016	78
4. 4 Budoucí vývoj.....	80
ZÁVĚR	81
POUŽITÁ LITERATURA.....	82
SEZNAM OBRÁZKŮ	91
SEZNAM GRAFŮ	91
SEZNAM TABULEK.....	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Přijít s dobrým nápadem, mít vlastní podnik a podnikat, být pánem svého času a svobodných rozhodnutí je snem mnohých lidí. Podnikání však sebou už od počátku přináší jak velké příležitosti, tak i velká rizika. Konkurence na trhu je v mnoha odvětvích velmi silná a prosadit se nebývá lehké. Lidé mají mnoho možností volby a často zvažují, porovnávají a hodnotí, co za své peníze obdrží. Ještě obtížnější než proniknout na trh je však udržení podniku při životě, což je pro začínající, malé a střední podnikatele, kteří nemohou svými zdroji konkurovat větším a velkým podnikům často problematické. Tato skutečnost nutí podnikatele k realizaci strategických kroků a rozhodnutí, které nejsou jednoduché a v případě neúspěchu mohou celé podnikání zhatit. Ještě v obtížnější situaci se nacházejí neziskové organizace, které jsou na svém počátku často závislé pouze na externích zdrojích, případně na zdrojích vložených samotnými členy až následně organizace připojují vedlejší podnikatelskou činnost, aby problém závislosti na vnějších zdrojích zmírnili a v nejlepším případě eliminovali. I v oblasti neziskových organizací je vysoká konkurence a v současné době je boj o zisk externích zdrojů velmi silný.

Tato práce je zaměřena na sepsání návrhů a doporučení pro rozvoj obchodních aktivit organizace. V první teoretické části se podobně seznámím s problematikou tvorby podnikatelského plánu, specifiky neziskových organizací a nástroji a trendy pro tvorbu a hodnocení investičních a rozvojových projektů spolu se strategickou analýzou. Na základě těchto poznatků pak ve druhé části zhodnotím současný stav organizace a ve třetí části navrhnou soubor doporučení a možných změn. Poslední část pak bude věnována návrhu na budoucí vývoj po realizaci změn.

Organizací pro, kterou jsem tuto práci zpracoval je LIBERTÉ CZ jejíž členové si přejí získat určitý přehled o současné situaci a vývoji spolu s návrhem možných rozvojových aktivit v oblasti prevence obezity u dětí předškolního a školního věku a jejich rodičů, které budou detailně zpracovány a vyhodnoceny.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Problém obezity a sní stále narůstající počet lidí s diagnózou cukrovky II. typu, je v současné době velmi žhavým tématem a dokonce se již mluví o celosvětové epidemii cukrovky. Česká republika se s 10 % diabetiků v populaci řadí mezi země s nejvyšším počtem takto diagnostikovaných pacientů a zároveň také s nejvyšším přírůstkem těchto pacientů v Evropě. Cukrovka II. tvoří 90 – 95 % všech diagnostikovaných případů, přičemž se jedná o velmi dobře preventabilní onemocnění. Mimo genetických predispozicí se na vzniku tohoto onemocnění podílí obezita, nedostatek fyzické aktivity a stres. V české republice je každé páté dítě ve věku 5 – 18 let s nadváhou nebo obezitou.

Hlavním zaměřením této práce tak je přinést soubor návrhů pro rozvoj hlavní činnosti organizace, který spočívá v realizaci kurzů pro prevenci obezity. Cílem zhodnotit současný stav fungování organizace a je přinést soubor ucelených a realizovatelných návrhů pro rozvoj vedlejší činnosti organizace, která bude podporou pro rozšíření činnosti hlavní.

2. TEORETICKÉ VÝCHODISKO

V části zaměřené na teorii popíšu a definuji základní pojmy, které jsou podstatné pro téma mé diplomové práce a těmi jsou podnikatelský záměr, jeho sestavení a hodnocení, volbu právní formy podnikání a také problematiku neziskových organizací spolu s jejich financováním. Zpracuji také pojmy marketing, marketingový mix a strategická analýza.

2. 1 Podnikatelský záměr

Snad každého, již někdy napadla nebo v budoucnu napadne zázračná myšlenka, která mu pomůže splnit jeho sen/sny. Často se však stane, že tyto nápady zůstanou pouze v našich hlavách a po čase se ona spásná myšlenka může vytratit, případně zanedlouho zjistíme, že někdo jiný měl stejný či podobný nápad. Ten někdo však dokázal své myšlenky přenést na papír a vytvořil tak dokument, na jehož základě své sny realizoval. Takový dokument se nazývá podnikatelský plán.

„Než začneme svůj podnikatelský nápad uvádět do života, je důležité, abychom si ověřili jeho reálnost a životaschopnost. Důvodů, proč bychom měli sestavit podnikatelský plán, je samozřejmě více. Patří mezi ně například potřeba získat chybějící finanční prostředky, najít společníka, informovat své obchodní partnery, zaměstnance atd. zejména začínající podnikatel, který má zajímavý podnikatelský nápad, pomocí zpracovaného podnikatelského plánu zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení. Následně pak může oslovit investora, který bude od podnikatele očekávat odpovědi na následující otázky:

Co podnikatel dělá?

Co podnikatel nabízí?

Co podnikatel potřebuje?“(1, str. 14)

Z předchozího odstavce je možné nabít dojem, že podnikatelský plán je sestaven především pro účely posouzení dalšími osobami a institucemi, které podnikatel bude při realizaci svých záměrů oslovovat. Podnikatel sám si při sestavování tohoto dokumentu může ujasnit, co chce a musí udělat, na jaké trhy chce svůj produkt/službu umístit, kdo jsou jeho zákazníci, jak je osloví, zda existuje konkurence, personální složení.

„Pomocí podnikatelského plánu si postupně podnikatel odpoví na následující otázky:

Kde se nyní nachází?

Kam se chce dostat?

Jak toho chce dosáhnout? “(1, str. 14)

Samotnou formu a obsah podnikatelského záměru si autoři knih zabývajících se touto problematikou vykládají různě a není ani pevně stanovena. Je možné podnikatelský plán vytvořit jako papírový dokument a stejně tak může posloužit i elektronická prezentace, vždy záleží na tom, komu bude tento plán představován a na jeho informačních potřebách.

Například autoři Jiří Fotr a Ivan Souček ve své knize uvádějí:

„Podnikatelský plán by měl obsahovat tyto základní části:

- *Realizační resumé*
- *Charakteristiku firmy a jejích cílů*
- *Organizační a manažerský tým*
- *Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie*
- *Shrnutí a závěry*
- *Přílohy“(2, str. 303-309)*

Naproti tomu autorka Jitka Srpová uvádí strukturu podnikatelského plánu takto:

- *„Titulní list*
- *Obsah*
- *Úvod, účel a pozice dokumentu*
- *Shrnutí*
- *Popis podnikatelské příležitosti*
- *Cíle firmy a vlastníků*
- *Potenciální trhy*
- *Analýza konkurence*
- *Marketingová a obchodní konkurence*
- *Realizační projektový plán*
- *Finanční plán*
- *Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu*
- *Přílohy“(1, str. 14-33)*

Pro další účely této práce se budu držet osnovy, tak jak ji popsali autoři Jiří Fort a Ivan Souček a k jednotlivým bodům se dále rozepíši.

2. 1. 1 Realizační resumé

Zde by jako první měly být uvedeny základní kontaktní údaje o firmě, včetně kontaktní osoby, čísla telefonu, e-mailu. Dále je potřeba představit a charakterizovat samotný produkt nebo službu, popsat trhy a distribuční cesty, kterých bude využito, popsat strategii firmy na 3 až 5 let. Neméně důležité je také zhodnotit zkušenosti a kvalitu klíčových zaměstnanců a uvést požadavky na kapitál, jeho využití a odhadem zisku.

Je výhodné toto stručné shrnutí vypracovat až v závěru, kdy jsou již z celého dokumentu zřejmé potřebné informace.(2)

2. 1. 2 Charakteristiku firmy a jejích cílů

Po uvedení základních údajů je třeba zmínit minulou, současnou i odhad budoucí situace firmy. Případného poskytovatele kapitálu jistě bude zajímat samotný vznik společnosti, motiv založení, dosažené úspěchy a také vývoj finanční situace. Nově vznikající firmy bez historie uvedou současný stav a žádaný budoucí vývoj. Detailní popis produktu/služby, kterým se plán zabývá, nesmí chybět. Sepsáním základních charakteristik, současného stavu, odhadovanou dobou životnosti, určením cílových zákazníků, možnostmi odlišení se a předstížení konkurence, srovnání s konkurencí, vlastnictví a ochrany produktu/služby, cílů, které musejí být reálné, ale zároveň motivující a strategie dostane čtenář představu o chystaném projektu.(2)

2. 1. 3 Organizační a manažerský tým

Velmi výraznou roli při projektech hraje personální obsazení. Proto je důležité určit jasnou organizační strukturu s pevně danými kompetencemi a odpovědností. Klíčové pracovníky je třeba také popsat z hlediska jejich věku, zkušeností, úspěchů a možných přínosů pro firmu v budoucnu. Neméně podstatným prvkem je také odměňování pracovníků, uvedení jejich angažovanosti na chodu firmy a celkový přístup k řízení (centralizace nebo decentralizace).(2)

2. 1. 4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie

Tento přehled by měl zahrnovat popis a výsledky několika bodů jako jsou:

- „*Výrobního programu a poskytovaných služeb, tvořících náplň projektu*
- *Analýza trhu a tržní konkurence*
- *Marketingové strategie*
- *Velikost výrobní jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů*
- *Umístění výrobní jednotky*
- *Pracovních sil*
- *Finančně-ekonomických analýz a finančních záměrů*
- *Analýza rizika projektu“(2, str. 19)*

Každý bod, by měl být podrobně popsán tak, aby čtenář, respektive možný poskytovatel kapitálu získal co nejkomplexnější přehled o daném projektu. Zde popsané uvedené informace jsou hlavním zdrojem pro tvorbu realizačního resumé podnikatelského plánu. Zřejmě není možné přesně vyjádřit váhu jednotlivých bodů, protože každý čtenář bude přikládat důležitost jinému podle své odbornosti, je proto nutné spokojit se stvrzením, že jednotlivé body jsou si rovnocenné a záměr je třeba hodnotit komplexně. Sadu velmi užitečných informací poskytne přehled finanční výsledků a ekonomické analýzy. Tyto údaje umožní nahlédnout do útrob projektu nebo celé společnosti, která projekt připravuje a předkládá. Za nejdůležitější se považují výsledky poměrových ukazatelů jako je rentabilita, doba úhrady, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, a index rentability.(2)

Rentabilita

Rentabilitou je označována výnosnost vloženého kapitálu a měří tak schopnost společnosti vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku. Při výpočtu těchto ukazatelů se vychází z poměru výsledků hospodaření (jako stavové veličiny) a například tržeb, aktiv,

vlastního kapitálu nebo investice (jako veličiny tokové). Výsledky těchto ukazatelů jsou stěžejní pro akcionáře a potencionální investory.

Rozlišuje se několik druhů rentability:

- **ROE** – poměr zisku a vlastního kapitálu
- **ROA** – poměr zisku a aktiv
- **ROI** – poměr zisku a celkového vloženého kapitálu
- **ROS** – poměr zisku a tržeb (3)

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je velmi často používanou metodou pro hodnocení investic. Výsledkem výpočtu je informace o možném zisku nebo ztrátě z realizace projektu za dobu jeho životnosti. (4)

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

Kde:

ČSH - čistá současná hodnota v Kč;

N – doba životnosti investice;

t - jednotlivé roky životnosti investice;

i - diskontní sazba investičního projektu;

CF_t - cash flow z investice v jednotlivých letech životnosti v Kč (zahrnuje příjmy i výdaje z investice)(5, str.146)

Projekty s kladným výsledkem (ČSH > 0) zvyšují hodnotu podniku, jelikož výnosy z realizace jsou vyšší než vynaložené výdaje. V případě nulového výsledku (ČSH = 0) přináší projekt právě tolik prostředků kolik bylo vloženo do jeho realizace.

Pokud je výsledek výpočtu záporný (ČSH < 0) předpokládané výnosy z realizace nepokryjí výdaje. Obecně lze tedy říci, že čím vyšší hodnota ČSN tím je projekt výhodnější.(6)

Doba návratnosti

Dobu návratnosti lze popsat jako dobu, za kterou dojde příjmy z investice ke splacení všech výdajů spojených s investicí.(1)

$$\text{roční příjmy} = \text{jednorázové kapitálové výdaje}$$

Tedy máme-li projekt s počáteční investicí 500 000,- Kč a roční výnosy tohoto projektu jsou 100 000,- Kč je doba návratnosti projektu 5 let.

Tento ukazatel je díky své jednoduchosti hojně využíván, má však své nedostatky. Tato metoda neuvažuje příjmy z investice vznikající po době životnosti projektu a také nedává informaci o výnosnosti projektu.(2)

Vnitřní výnosové procento

Tato metoda vychází z čisté současné hodnoty a v procentním vyjádření udává, kdy je ČSH rovna nule. Pro interpretaci výsledků tohoto ukazatele je nutné určit minimální požadovanou výnosnost projektu. Výsledek výpočtu je pak porovnán s požadovanou mírou výnosnosti a při porovnávání více variant je vybrána ta s nejvyšší hodnotou VVP.(2)

Index rentability

Tato metoda se často využívá má-li investor omezené zdroje a je třeba vybrat z projektů tu nejvýhodnější variantu. Jde o poměr diskontovaných peněžních příjmů a počátečních výdajů na realizaci projektu.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t}}{KV}$$

Kde:

P_t - příjem z investice v jednotlivých letech životnosti v Kč;

KV - kapitálový výdaj v Kč

N – doba životnosti investice;

t - jednotlivé roky životnosti investice;

i - diskontní sazba investičního projektu;(5, str. 147)

Projekt lze přijmou pouze v případě, že výsledek tohoto výpočtu je vyšší než 1 a při porovnání více projektu se vybírá ten s nevyšším výnosem.

Výsledky těchto ukazatelů vytvářejí základní přehled a představu pro hodnocení výnosnosti a vhodnosti investiční příležitosti pro potencionálního poskytovatele kapitálu. Důležité je také vyhodnotit vlastnictví společnosti a popsat zvolenou právní formu podnikání, kterým je věnována následující kapitola a určit uvést objem a formu kapitálu, který bude do firmy vložen (Vlastní kapitál - vlastní vklady zakladatelů nebo Cizí kapitál - půjčky a úvěry). U nově vznikajících společností je vhodné ukázat, že zakladatelé do firmy vkládají vlastní prostředky, které je silně zavážou k dlouhodobé podnikatelské prosperitě a jsou ochotni také nést rizika.

Na konci této části by se měli charakterizovat základní výsledky analýzy rizik a to především klíčové faktory rizik, jejich potencionální dopady na firmu a přijatá opatření na snížení podnikatelského rizika včetně plánů korekčních opatření. (5)

2. 1. 5 Shrnutí a závěry

V závěru celého podnikatelského plánu nesmí chybět shrnutí nejdůležitějších bodů a činností uvedených v předchozích částech a také časový harmonogram realizace záměru.

Shrnutí by mělo odpovědět na následující otázky:

- *„celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy*
- *zduvodnění očekávaného úspěchu projektu se zvláštní pozorností na přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu*
- *uvedení jedinečných rysů firmy*
- *Stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu*
- *Procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejích zakladatelů“ (2, str. 308)*

Časový plán projektu má pak za úkol informovat realizátory i případné investory o dobách zahájení a ukončení celého projektu i jednotlivých činností a okamžicích, kdy bude třeba využít finanční prostředky.(2)

2. 1. 6 Přílohy

Do příloh může zpracovatel zařadit dodatečné informace, které bude považovat za důležité, a do jiných částí se nevlezli nebo nehodili. Může jít například o životopisy majitelů/zaměstnanců, fotografie, průzkumy, dotazníky, účetní výkazy a podobné materiály.(2)

2. 2 Volba právní formy podnikání

Jedním z prvních kroků při startu podnikání je volba právní formy podnikání. Tento krok podnikatele výrazně ovlivní již od samého počátku, jelikož každá z forem má své pro i proti, které se musí při startu dobře uvážit. Výběr však nemusí být trvalý a v průběhu času jej lze přehodnotit a změnit, i když to sebou nese určité peripetie.(7) V České republice je možno vybírat ze dvou variant a to podnikání jako **fyzická osoba**, jejíž činnost ovlivňuje živnostenský zákon (8) a je charakterizováno jako: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (8)

Druhou možností je podnikání, jako **právnícká osoba** tato volba je od 1. 1. 2014 nově upravena v Občanském zákoníku (9) a dále ji charakterizuje Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) (10), který uvádí, že „*Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „osobní společnost“), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen „kapitálová společnost“) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.*“ (10)

Při výběru je třeba promyslet různá hlediska a srovnání. Jsou hlediska obecná jako je počet zakladatelů, velikost základního kapitálu, způsob ručení za závazky, která je třeba uvážit, při začátku každého podnikání, ale jsou také obory podnikání a činností, které mohou mít specifické požadavky například na právní formu, regulaci, velikost základního kapitálu nebo oprávnění k řízení.(5)

2. 3 Neziskové organizace

Předchozí kapitola je věnována právním formám podnikání tedy činnosti, jejíž hlavním cílem je tvorba zisku. Vzhledem k cílům práce se však chci také věnovat organizacím, jež tvorbu zisku na prvním místě nemají. Jde o organizace neziskové (anglicky non-profit organization). Název „neziskové organizace“ je spojení, které velmi zlidovělo a označuje široké spektrum organizací, které se na trhu objevují a snaží se poskytovat veřejné služby.(11)

2. 3. 1 Historie neziskových organizací v ČR

Neziskový sektor má v České republice bohatou historii, na kterou může navazovat. Najdeme mnoho případů, kdy spolky a nadace hráli velmi významnou roli při kulturních, národních i politických událostech jako byly například vznik České republiky roku 1918, Národní obrození a také Sametová revoluce roku 1989.(12) Vývoj byl však zbrzděn režimy, které svobodě sdružování nepřejí tedy absolutistickými a totalitními respektive fašistickým a komunistickým. Z uvedených historických příkladů je patrné, že rostoucí občanská iniciativa předcházela rozvolnění poměrů, liberalizaci a docházelo i ke změně politických režimů. Na těchto změnách byla často občanská iniciativa hluboce zainteresována a vzešlo tak i mnoho vedoucích osobností či politických uskupení.(13)

I přes bohatou historii neziskových organizací, která byla nastíněna v předchozím odstavci, se budu dále zabývat jejich vývojem po roce 1989, což bude pro účely této práce dostačující rozsah. Vývoj od 90. let 20. století můžeme rozdělit do čtyř období, kdy došlo k nejvýznamnějším změnám.

Po roce 1989 začalo spontánně přibývat na tisíce nestátní neziskových organizací, proto bylo potřeba tento sektor začít řídit.

V období mezi lety 1990 a 1992 tak vznikají právní úpravy neziskového sektoru, které přinesly zákon o sdružování nebo právní úpravu nadací. Byl také založen Nadační investiční fond a objevila se Rada pro nadace, která byla poradním orgánem vlády pro neziskový sektor. Tato doba se také vyznačovala poměrně volnou politikou a přístupem k veřejně prospěšné činnosti, která byla v začátcích výrazně podpořena také zahraničními dárci.

Z počátku bylo formování vztahu státu k neziskovému sektoru spíše opatrné což se projevilo v letech 1993 až 1996, kdy nebyl dostatek vůle pro rozdělení Nadačního investičního fondu a debaty se vedli také kolem nového zákona o nadacích. Naproti tomu, ale státní podpora neziskového sektoru zůstala pevná asi 2 – 3 mld. Kč.

Přijetím nového zákona o nadacích v mezi lety 1997 až 2001 se přístup státu k neziskovému sektoru zintenzivnil. Byla konsolidována nadační sféra a došlo ke zpřesnění pravidel pro dotace ze zdrojů jednotlivých ministerstev. Důležitým faktem bylo také to, že došlo k prvnímu přerozdělení prostředků z Nadačního investičního fondu.

Další významné změny se odehrály v nedávné minulosti, přesněji od roku 2002 do současnosti. Velkým skokem vpřed pro neziskové organizace byl vznik krajů, které mají nyní výrazný vliv na jejich financování a jejich situaci v regionech. Neméně významnou změnou byl také vstup České republiky do Evropské Unie, což umožnilo oslovit partnery v rámci EU a čerpat prostředky z fondů EU.(12)

2. 3. 2 Rozdělení a druhy neziskových organizací

Obecně se neziskové organizace rozdělují na **státní** a **nestátní** respektive **nevládní** organizace. Jako příklad státní neziskové organizace, tedy zřizované státem, krajem, obcemi a také jejich organizačními složkami můžeme uvést příspěvkové organizace a organizační složky zřízené pro zajištění státní správy či jiných veřejných služeb (zdravotnictví, sociální služby, školství).

Na druhé straně jsou nestátní neziskové organizace, ty jsou, jak již název napovídá ustavovány občany, někdy jsou také nazývány nezávislé organizace, právě pro zdůraznění osvobození od vlády.

Druhy neziskových organizací byly upraveny a nově je definuje Občanský zákoník platný od 1. 1. 2014 v paragrafech 118 až 418.

Těmito druhy jsou:

- a) Spolek
- b) Nadace

c) Nadační fond

d) Ústav (9)

Ve výčtu druhů lze pokračovat ještě podrobněji a zařadit do něj například církve, politické strany, veřejné vysoké školy, školy a školské právnické osoby dle zvláštního právního předpisu, státní fondy nebo honební společenstva. Tyto neziskové organizace jsou upraveny zvláštními zákony a předpisy, vzhledem k poměrné rozsáhlosti se jim v této práci věnovat nebudu. Vynechány jsou také zvláštní typy neziskových organizací jako ústřední orgány státní správy nebo profesní komory.(9)

Spolek

Je definován občanským zákoníkem v §214 až §302. Může být založen alespoň třemi osobami, které se dobrovolně spolčí pro naplňování společných zájmů. Funguje na principu dobrovolnosti, tedy ke členství nemůže být nikdo donucen a ve výstupu ze spolku nesmí být bráněno. V názvu spolku musí být uvedeno „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratka „z. s.“. Naplňování zájmů, ke kterým byl spolek založen, musí být hlavní činností spolku, činnost výdělečná nebo podnikání může být pouze jako vedlejší a to v případě, jde-li o podporu hlavní činnosti nebo hospodárné využití majetku spolku. Pokud dojde k tvorbě zisku, může jej spolek použít pouze pro svou činnost případně správu. Členové spolku za jeho dluhy neručí. V případě, že se alespoň dva spolky spojí, za účelem naplňování společných zájmů mohou vytvořit svaz.(9)

Nadace

Je definována občanským zákoníkem v §303 (respektive §306) až §393. Může být založena jednou osobou s veřejně prospěšným účelem, kterým podporuje obecné blaho nebo dobročinným účelem, pro podporu určitého okruhu osob. Nadace může podnikat pouze, ve vedlejší činnosti a zisk musí použít jen k podpoře svého účelu, podnikání může být z činnosti vyloučeno úplně na základě nadační listiny. V názvu musí obsahovat slovo „nadace“ a součástí je také označení účelu. Nadaci hrozí zrušení soudem, pokud bude založena s účelem podpory politických stran, hnutí nebo jiné účasti na jejich činnosti a také pokud bude sloužit výhradně výdělečným cílům.(9)

Nadační fond

Je definován občanským zákoníkem v §394 až §401. Je založen ke společensky užitému nebo hospodářskému účelu a jeho název musí obsahovat „nadační fond“. Vzniká zápisem do veřejného rejstříku.(9)

Ústav

Je definován občanským zákoníkem v §402 až §418. Jde o právnickou osobu, jejímž účelem je činnost užitečná společensky nebo hospodářsky, kdy využívá své majetkové složky. Výsledky činnosti jsou dle předem určených podmínek dostupné všem rovnocenně. Vytvořený zisk může být použit pouze k podpoře činnosti, za jejímž účelem byl ústav založen a vlastní zprávu.(9)

2. 4 Zdroje financování

Potřebná výše počátečního kapitálu je závislá na oborovém zaměření společnosti a plánovaných objemech produkce. U obchodních nebo výrobních společností bude výše potřebného kapitálu díky nutnosti nákupu strojů, zařízení, materiálu nebo zboží mnohem vyšší než u společnosti poskytující poradenské služby.

Další faktor, který ovlivní nutnou výši počátečního vkladu, souvisí se zvolenou právní formou podnikání, jak bylo popsáno v předchozí kapitole. Při porovnání kapitálové náročnosti je nejjednodušší založení těch právních forem, kde vlastník ručí neomezeně celým svým majetkem a kde není zákonem stanovena výše základního kapitálu.

Od roku 2014, však došlo v České republice ke změně, která výrazně ulehčí založení společnosti s ručením omezeným. Nyní k založení u nás se nejvíce vyskytujícího typu obchodní korporace postačí vklad 1 Kč, pokud si zakladatelé neurčí jinak. U akciových společností zákon přesně určuje výši základního kapitálu na alespoň 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR.(10)

K založení vybrané společnosti i pro její další rozvoj mohou být použity různé finanční i nefinanční zdroje například automobily, budovy, stroje a jiné, které jsou oceněny znalcem a dále je pak dělíme z pohledu vlastnictví na vlastní a cizí. Mezi vlastní zdroje financování patří vklady vlastníků, zisky a také odpisy hmotného i nehmotného majetku. K cizím zdrojům patří především rezervy, úvěry, dotace, dary, leasing, dluhopisy a rizikový kapitál.

2. 4. 1 Vlastní zdroje

Vklady vlastníků

Jak již bylo zmíněno výše, vlastní vklad peněžních nebo i nepeněžních prostředků do společnosti je vstupní branou k podnikání. V podstatě žádný začínající podnikatel se neobejde bez počáteční investice. Tyto vklady jsou od počátku nejvíce zatíženy podnikatelským rizikem, jelikož v případě, že se podnikatelský záměr z jakýchkoli důvodů nezdaří a dojde až k likvidaci podniku, vypořádávají se finanční nároky majitelů jako poslední.

Z druhé strany jsou vlastní zdroje vložené do podnikání brány jako pozitivní signál, bez kterého snad žádný investor neposkytne své prostředky.

Podíl vlastního kapitálu je také ukazatelem finanční nezávislosti a ukazuje ochotu vlastníků podílet se na podnikatelském riziku.

Zisk

Využitím nerozděleného zisku z minulých let jako zdroje financování vytváří podnik samofinancování. Výhody samofinancování jsou především v nízkých nákladech, tedy nevznikají náklady na cizí zdroje jako například úvěry, závazky podniku se nezvyšují a naopak se sníží finanční riziko podniku plynoucí z možného zadlužení. Zisk je také často využíván i k financování vysoce rizikových projektů na, které se cizí kapitál získává jen velmi obtížně. Na druhou stranu zisk nemusí být zcela stabilním zdrojem a další nevýhodou je, že zisk musí být podnikem nejdříve vytvořen.

Odpisy

V peněžních jednotkách vyjadřují postupné opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Cena tohoto majetku se tak přenáší do nákladů, kde se postupně snižuje jeho hodnota a zajišťuje obnova. Nemalou měrou také ovlivňují hospodářský výsledek a základ pro výpočet daně z příjmu.

Odpisy jsou stabilním vnitřním finančním zdrojem, který podnik získává a tuto částku podnik získává v cenách prodané produkce.

Podnikatelský subjekt pak může sám rozhodovat, jak tyto prostředky využije, zda na krytí operativních nákladů, financování rozvoje nebo splátky závazků.

Zdroje získané odepisováním nejsou zatíženy daní a jsou tak výhodnější než zisk, nicméně jejich velikost závisí na ocenění, metodě odepisování, odepisových sazbách a velikosti dlouhodobého majetku.

Odpisy se v podnikatelské praxi reálně rozlišují na daňové a účetní. Daňové jsou v České republice určeny zákonem o dani z příjmu (14) a je možno zvolit rovnoměrné nebo zrychlené odepisování, které přispívá k rychlejší obnově a modernizaci.

Naproti tomu účetní odpisy si každý podnik určuje samostatně a je třeba dbát na to, aby bylo co nejpřesněji zachyceno skutečného opotřebení majetku.(15)

2. 4. 2 Cizí zdroje financování

Úvěry

Často využívaným zdrojem externího financování jsou úvěry. Úvěry můžeme obecně rozdělit na úvěry finanční a úvěry obchodní. Dále pak lze finanční úvěry dělit podle doby splatnosti na krátkodobé se splatností do 1 roku, středně dobé se splatností do 5 let a dlouhodobé u kterých je doba splatnosti delší než 5 let, banky poskytují všechny tři varianty. Obchodní úvěry si nabízejí a poskytují samotní účastníci obchodních vztahů.

Bankovní úvěry

Za poskytnutí úvěru si banka žádá odměnu a to především formou úroku a dalšími poplatky, které jsou spojené s jeho poskytnutím. Výši úroku a poplatků určuje hlavně výše poskytnutého úvěru a banky posuzují také bonitu klienta a dobu splatnosti. Obecně lze říci, že čím kratší je splatnost úvěru, tím je úvěr levnější, protože s délkou splatnosti narůstá riziko nesplacení a roste tak i potřeba toto riziko krýt vyšším úrokem.

Pružnou volbou financování je pro podnikatele je kontokorentní úvěr. Tyto úvěry mají stanoven limit, v jehož rámci může společnost využívat svěřené prostředky a splácení je realizováno inkasem pohledávek. Další možností jsou revolvingové úvěry v rámci, kterých banka poskytuje prostředky krátkodobě, ale opakovaně.(15)

Obchodní úvěry

Tyto úvěry jsou poskytovány na základě vztahů dodavatelů s odběrateli a vznikají jako pohledávka na straně dodavatele a jako závazek na straně odběratele tam, kde se liší data převzetí zboží nebo služeb a jeho úhrady. Rizikem pro dodavatele je možnost nesplacení závazků odběratelem, a proto jsou tyto úvěry často podmíněny dobrou vzájemnou znalostí zúčastněných stran.(5)

Leasing

Využití leasingu umožňuje podnikateli nakupovat majetek bez nutnosti zadlužení. Společnost, která prostřednictvím leasingu pořídí movitý nebo nemovitý majetek, nezíská přímo peníze pro jeho nákup, ale obdrží majetek i přesto, že za něj ihned nezaplatí plnou cenu.

Leasing se vždy realizuje prostřednictvím tří základních subjektů a těmi jsou dodavatel, leasingová společnost a nájemce. Dodavatel zboží nebo služeb uzavře kupní smlouvu s leasingovou společností, do jejíž vlastnictví předmět leasingu přejde, následně společnost poskytující leasing uzavře leasingovou smlouvu s nájemcem a poskytne mu majetek do užívání. Po ukončení leasingu si nájemce většinou může zvolit, zda předmět vrátí pronajímateli, obnoví smluvní vztah nebo předmět smlouvy odkoupí.(15)

Rozlišují se tři druhy leasingů:

Operativní leasing – jde o pronájem na kratší dobu, kdy je doba leasingu kratší než životnost předmětu. Pronajmutý majetek zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti, která jej také udržuje a servisuje. Předmět smlouvy po skončení zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. Největší uplatnění má tato forma u nákupu kancelářské techniky nebo u automobilů.

Finanční leasing – jde o pronájem na delší dobu, většinou se doba pronájmu shoduje se samotnou životností majetku. Předmět leasingu po celou dobu zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti, ale náklady na údržbu a servis přecházejí na nájemce. Po ukončení leasingu má nájemce možnost předmět odkoupit.

Prodej a zpětný leasing – jde o prodej majetku leasingové společnosti, která jej prakticky okamžitě opět pronajme původnímu majiteli. Využívá se především pro zajištění likvidity podniku. Nevýhodou je, že výše leasingu bude přesahovat tržní cenu předmětu.(16)

Státní dotace a granty

V současnosti jde o hojně využívaný zdroj externího financování podnikatelských, ale i neziskových aktivit. Státní dotace rozdělují v České republice jednotlivá ministerstva, z nichž nejvíce připadá na Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo práce a sociálních věcí nebo Ministerstvo kultury. Granty jsou pak přidělovány Grantovou agenturou České republiky (GAČR) a také různými tuzemskými nebo zahraničními nadacemi, ministerstvy a také municipalitou. Jde většinou o účelové prostředky, které jsou vázané na určité aktivity.(17)

2. 5 Financování neziskových organizací

Všechny subjekty na trhu musejí nějakým způsobem krýt náklady vznikající při vykonávání činnosti a svou správu. Jinak tomu není ani u neziskových organizací. Financování neziskových organizací je však do značné míry specifické a velmi ovlivněno jejich vystupováním a vytvářením vztahu klient – nezisková organizace – poskytovatel financí.(11)

K nejdůležitějším pravidlům financování neziskové organizace a v podstatě i neziskového sektoru patří:

1. *„Vícezdrojovost*
2. *Samofinancování a fundraising*
3. *Neziskovost*
4. *Osvobození od daní“*(11, str. 65)

2. 5. 1 Vícezdrojovost

Pro neziskové organizace je zásadní zajistit si pro své financování více zdrojů a zabezpečit se tak pro případ, kdy by jeden hlavní zdroj nečekaně vypadl. Dalším důvodem vícezdrojovosti je také fakt, že mnozí z externích poskytovatelů zdrojů není přístupna hrazení veškerých nákladů a při poskytnutí podpory předpokládají, že část bude hrazena z dalších zdrojů, respektive ze zdrojů vlastních. Velmi často tak dochází ke kombinaci různých zdrojů.

Zdroje můžeme obecně rozdělit podle:

- *„způsob získání*
 - *interní (vlastní)*
 - *externí (cizí)*
- *charakter zdrojů*
 - *finanční zdroje (prostředky)*
 - *nefinanční prostředky (věcné dary, informace, know-how, dobrovolnictví)*

- *původ zdrojů*
 - *domácí, místní*
 - *zahraniční*
- *financující subjekt*
 - *veřejné zdroje*
 - *státní správa*
 - *samospráva*
 - *mezinárodní instituce*
 - *daňová asignace*
 - *soukromé zdroje*
 - *nadace*
 - *podnikatelské subjekty*
 - *individuální dárci*
 - *církev“(11, str. 67)*

2. 5. 2 Samofinancování a fundraising

V případě, že organizace je schopna získat zdroje například podnikání, prodejem výrobků a služeb, které vytvoří nebo případně získávat zdroje formou členských příspěvků a tyto zdroje využije pro svou činnost, jde o samofinancování. Takto získané zdroje jsou významnou částí při získávání stability a nezávislosti. Platí zde zásada, že čím vyšší je poměr samofinancování vlastními zdroji ke zdrojům cizím (získaných z dotací a darů) tím vyšší nezávislostí se organizace vyznačuje. Nezávislost je pak nutné chápat jako samostatné rozhodování o činnostech a cílech organizace, to je s finančními zdroji přímo spojeno.

Při získávání vlastních zdrojů se organizace, která je původně založena jako nezisková vystavuje morálnímu dilematu, kdy potřebuje své zdroje co nejvíce rozčlenit a proto je donucena vyvíjet například i podnikatelskou činnost.

Může se tak paradoxně dostat do situace v níž podnikatelské a ziskové aktivity budou vyšší než přínos hlavní činnosti organizace.

Podnikatelská činnost organizace může, ale přinést rizika, kdy získané zdroje nebudou použity k hlavní veřejně prospěšné činnosti, odvedení pozornosti od hlavního cíle, zadlužení nebo dokonce vzniku ztráty, velmi závažné důsledky mohou dopadnout také na pověst organizace.

Fundraising

Můžeme označit jako shromažďování zdrojů, ať už finančních nebo nefinančních od nejrozličnějších dárců. Je to aktivita, která je typická jen pro neziskový sektor. V zásadě jde o vybudování dobrých vztahů s dárci a navázání dlouhodobé spolupráce, která organizaci přinese finanční anebo také hmotné či nehmotné zdroje jako například dobrovolnou pracovní sílu, věcné dary, zkušenosti či know-how.(11)

2. 5. 3 Neziskovost

Již z názvu je patrné, že pokud se neziskové organizaci podaří, vytvořit nějaké zdroje (zisk) nesmí být použity na obohacení majitelů nebo členů. Veškeré příjmy, včetně těch vzniklých vedlejší činností, by tak měly být použity na úhradu nákladů spojených s hlavní činností organizace. Zde tedy narážíme na největší odlišnost od podnikatelského prostředí, kde je vytvářený zisk možno rozdělit, mezi majitele.

Významnou roli zde hraje také transparentnost/průhlednost hospodaření organizace, což přispívá k budování dobrého jména a vztahů s poskytovateli dotací, darů, ale také s příjemci služeb nebo uživateli výrobků organizace a širokou veřejností. Informace o hospodaření organizace nejčastěji podávají formou výročních zpráv, tiskových sdělení nebo prostřednictvím webových stránek.(11)

2. 5. 4 Osvobození od daně

Při danění neziskových organizací se vyskytuje několik odlišností od podnikatelského sektoru. Nejdříve je třeba zmínit, že osvobození od daní je široce přijímanou skutečností, která se vztahuje buď to na právní formu organizace, nebo na určitou činnost organizace, na právní formě nezávislou.

Dále je nutno zmínit, že kromě právní formy a vykonávané činnosti se také pro daňovou povinnost prověřují toky zdrojů z a do organizace. Jde zejména o:

1. *„osvobození finančních toků neziskové organizace od daní*
2. *úlevy na daních neziskovým organizacím*
3. *úlevy na daních přispěvatelům“ (11, str. 69)*

V prvním bodě jde především o osvobození příjmů z hlavní a podnikatelské činnosti od daně z příjmu právnických osob. Lze se setkat i s osvobozením od daně například z nemovitostí, darovací nebo dědické.

Druhý bod se vztahuje k výši daňové povinnosti z toků jednotlivých zdrojů organizace, kdy žádný z nich není osvobozen, ale lze uplatnit snížení daňové povinnosti.

Poslední bod se nevztahuje přímo na neziskové organizace nýbrž na jejich přispěvatele, kteří si mohou část nebo celou výši daru započítat jako nezdanitelnou část základu daně nebo odčitatelnou položku.(11)

2. 6. Marketing

Definice marketingu lze nalézt celou řadu a není možné s určitostí říct která z nich je ta nejpřesnější.

Americká marketingová asociace uvádí svou představu marketingu jako činnost, tvořenou institucemi a aktivitami, které vytvářejí komunikaci a směnu nabídek, jež mají hodnotu pro klienty, obchodní partnery a rozsáhlou veřejnost.(18)

Philip Kotler definuje marketing jako „*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“ (19, str. 39)

Mezi výstižné formulace patří také „*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“ (20, str. 340)

Základním bodem při veškerém uvažování, rozhodování a činnostech v marketingu by měl být zákazník, jelikož marketing je souhrn činností, které mají především nalézt, podnitit a následně splnit zákaznickovy požadavky.(20)

2. 6. 1 Marketing neziskových organizací

Neziskové organizace nejsou zakládány s primárním cílem prodeje a tvorby zisku, proto i marketing v této oblasti má svá specifika. Jde především o to, že neziskové organizace se soustřeďují na uspokojení požadavků zákazníka bez nároku na zisk.

U neziskových organizací je marketing mnohem více zaměřen na kvalitu poskytované služby. Služba, která zákazníkovi přinese hodnotu, má velkou šanci, že bude ohodnocena jako užitečná a bude výhodné ji dále podpořit.

Organizace musejí velmi intenzivně komunikovat se svými zákazníky/uživateli služeb, aby je informovaly o svých cílech, aktivitách, nových službách a snažit se získat zpětnou vazbu ať už pozitivní či negativní pro provedení změn.(21)

2. 6. 2 Marketingový mix

Pod názvem marketingový mix se skrývá soubor vzájemně propojených nástrojů, které slouží k dosažení cílů firmy nebo organizace. Skládá se ze čtyř částí a těmi jsou výrobek/služba, cena, místo/distribuce a propagace.

Výrobek/služba

Je třeba mít na paměti, že nejde jen o samotný výrobek nebo službu, ale i o kvalitu, vlastnosti, design, image výrobce, značku, přidružené služby.

Cena

Zahrnuje cenu, slevy, termíny a podmínky placení,

Místo/distribuce

Uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, distribuční cesty, prodejní sortiment, zásobování a dopravu

Propagace

Určuje komunikaci se zákazníkem, přímý prodej, public relations, reklamu a podporu prodeje(22)

2. 7 Strategická analýza

V rámci strategické analýzy je třeba, aby mělo vedení firmy/organizace přehled o dění v okolí. Je zahrnuto jak makrookolí a mikrookolí tak i vnitřní prostředí firmy nebo organizace. Pro analýzu vnějšího makrookolí se hodí a hojně využívá PEST analýza, pro zmapování mikrookolí poslouží také často využívaný Porterův model pěti sil, vnitřní analýza se provádí pomocí modelu 7S a SWOT analýza v sobě skloubí i analýzu jak vnitřního tak i vnějšího prostředí.(23)

2. 7. 1PEST analýza

Jak je již uvedeno v počátečním odstavci této kapitoly, jde o strategickou analýzu vlivu makrookolí na chod společnosti nebo organizace. Skládá se z průzkumu politického a legislativního - P, ekonomického - E, sociálního a kulturního – S i technického - T okolí. Každý z těchto faktorů více či méně ovlivní chování organizace a je třeba je brát na zřetel již, při sestavování podnikatelských, investičních či jiných aktivitách.

Politicko – legislativní faktory

Hrají významnou roli pro rozhodování o jakýchkoli podnikatelských, investičních či jiných akcích, kdy představují výrazné možnosti, ale zároveň riziko. Jde především o politickou stabilitu země, zahraniční politiku, členství v Evropské unii nebo jiných uskupeních, antimonopolní zákony, daňové zákony, přístup k ochraně životního prostředí.

Ekonomické faktory

Ekonomický růst nebo pokles země, ve které firmy a organizace vykonávají svou činnost, od základů ovlivňuje jejich rozvoj. S růstem ekonomiky se na trhu objevují nové možnosti a naopak což přímo ovlivňuje úspěšnost organizací na trhu. Z těchto faktorů jsou za nejdůležitější považovány, úroková míra, míra inflace, daňová politika, směnný kurz nebo tempo růstu ekonomiky.

Sociální faktory

Věk, struktura, životní styl, tradice a zvyklosti nebo náboženství to jsou faktory, na které je třeba také brát zřetel. Je nutné se jim o určité míry přizpůsobit a také sledovat jejich vývoj.

Technické – technologické faktory

Tyto faktory jsou důležité pro organizace prakticky ve všech oblastech trhu a změny zde bývají velmi rychlé a náhlé. Vývoj nových technologií významně ovlivňuje stav okolí i vývoj konkurence, a proto je třeba tento vývoj sledovat a snažit se předvídat. Příkladem může být rozvoj internetové sítě, která nyní skýtá velké příležitosti od komunikace s potenciálními zákazníky až k rozvoji podnikatelských aktivit.(23)

Podstatou a cílem PEST analýzy je tedy odpověď na otázky typu:

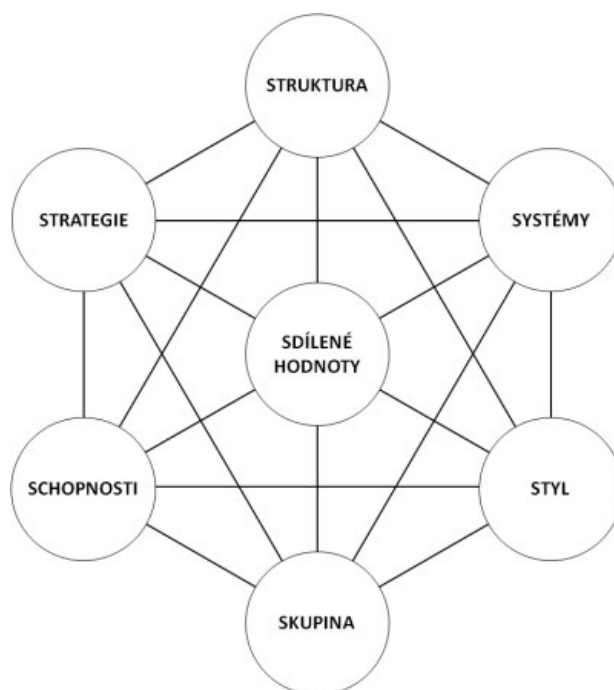
Jaké faktory mají a budou mít vliv na firmy a organizace?

Jak se tyto faktory projeví?

Kdy lze očekávat jejich účinek?

2. 7. 2 Model 7S

Strategická analýza by měla pomoci vedení společnosti nalézt nejdůležitější činitele úspěchu. Pro jejich určení sestavila poradenská firma MCKinsey (25) nástroj v podobě modelu 7S.



Obrázek 1: Schéma modelu 7S

Zdroj: www.managementmania.com

Dle tohoto modelu je třeba analyzovat 7 činitelů jak je vidět na předešlém schématu, a těmito činiteli jsou strategie, struktura, systém řízení, manažerský styl, spolupracovníci (skupina), schopnosti a sdílené hodnoty.

Strategie

Stanovená vize a dlouhodobá orientace na vytyčený cíl.

Struktura

Popsání uspořádání organizační struktury, určení nadřízenosti a podřízenosti, kontroly a spolupráce.

Systém řízení

Jedná se o prostředky, postupy a systémy, které mají zajistit bezproblémovou komunikaci, dopravu, kontrolu a jiné operativní procesy

Manažerský styl

Vyjadřuje, jaký přístup volí vedení společnosti k řízení a řešení problémů. Obecně se rozlišuje Autoritativní, demokratický a styl laissez – faire (volný průběh).(26)

Spolupracovníci (skupina)

Jde o vztahy mezi vedením firmy a zaměstnanci napříč celou firmou, jejich chování, funkce, motivace.

Schopnosti

Jde o profesionální chování pracovního kolektivu jako celku a je třeba brát v úvahu součinnost jednotlivých složek organizační struktury.

Sdílené hodnoty

Jde o zakořeněné představy, principy, které by měly být vyjádřeny v jednotlivých misích společnosti.(27)

2. 7. 3 Porterova analýza

Předchozí PEST analýza je zaměřena především na průzkum a zhodnocení makrookolí. Pro úspěšné fungování však organizace potřebují znát i situaci ve svém oboru tedy mikrookolí. A právě na mikrookolí se využívá Porterova modelu pěti sil. Dle Portera působí v mikrookolí pět hybných sil, kterými jsou „*vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb (jež nahradí dosavadní), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty.*“ (28, str.20)

Tyto síly působí společně a určují schopnost firem a organizací o tvorbě prostředků v takové výši, která bude převyšovat prostředky vložené. Tak jako vše i zde se ale míra působení jednotlivých faktorů mění a je potřeba ji sledovat.

Od různorodosti míry působení jednotlivých faktorů se také odvíjí různá výkonost odvětví ve kterém daná firma nebo organizace působí. (16)



Obrázek 2: Model pěti sil podle Michaela Portera

Zdroj: www.businessinfo.cz

Noví konkurenti

Jsou zde zahrnuty firmy a organizace, které v současnosti nejsou přímými konkurenty v daném odvětví, ale schopnost se jimi stát mají, tedy disponují nebo si mohou opatřit prostředky, které jim činnost v odvětví umožní. Nízké riziko vstupu nových konkurentů

skýtá možnost výhody pro organizace uvnitř mikrookolí k realizaci vyšších zisků. Vysoké riziko vstupu je pro organizace uvnitř velkou hrozbou. Výši rizika určují především bariéry, které brání vstupu do odvětví. Čím vyšší bariéry je třeba překonat, tím vyšší jsou náklady, a tedy riziko vstupu konkurentů se snižuje.

Konkurující podniky v odvětví

Síla konkurence v odvětví podstatně ovlivňuje ceny a tím i zisky, kterých mohou organizace v odvětví dosahovat. Čím nižší síla konkurentů v odvětví je, tím vyšší mohou být ceny nabízených výrobků a služeb a tak i vyšší zisky. Pokud je síla konkurentů vysoká může dojít k cenové válce a výnosy se tak snižují.

Kupující

Mohou představovat jak příležitost, tak i hrozbu. Pokud je jejich síla vysoká mohou požadovat nižší ceny nebo lepší služby což snižuje zisk nebo přímo zvyšuje náklady. Nízká síla kupujících je však příležitostí pro zvýšení cen a tím tako dosažení vyšších zisků. Kupující mohou svou vyjednávací pozici zesílit, pokud například nakupují ve velkém množství, mohou si vybírat, kde nakoupí nebo si například začnou výrobek/službu vyrábět sami.

Dodavatelé

Mohou výrazně ovlivnit výši dosahovaných zisků tím, že budou zvyšovat ceny svých dodávaných výrobků a odběratelé je budou muset akceptovat nebo se spokojit s nižší kvalitou. Pokud jsou však dodavatelé a jejich vyjednávací pozice slabá mohou organizace, v pozici odběratelů vytvářet tlak na cenu a zároveň vyžadovat co nejvyšší kvalitu. Dodavatelé mohou svou vyjednávací pozici zesílit, pokud je na trhu například méně substitutů, odběratelé nejsou schopni si výrobky nebo služby vyrobit sami.

Substituty

Pokud na trhu, kde organizace působí, jsou blízké substituty k výrobkům/službám, které nabízí je zde také tlak na cenu a to opět ovlivňuje míru možného zisku.(29)

2. 7. 4 SWOT analýza

Předchozí dvě analýzy jsou zaměřeny výhradně na makrookolí nebo mikrookolí organizací pro které jsou sestaveny. Při rozhodování je ale dobré mít ucelený přehled o situaci, ve které se organizace nachází a k tomu slouží SWOT analýza, která by měla vycházet ze závěrů analýz mikro a makrookolí.

Název této analýzy se skládá z prvních písmen čtyř anglických slov a to

S – strengths – silné stránky

W – weaknesses – slabé stránky

O – opportunities – příležitosti

T – threats – hrozby

Silné a slabé stránky zahrnují dění uvnitř odvětví tedy mikrookolí, příležitosti a hrozby jsou zaměřeny na širší okolí, kdy se jejich předmětem stává makrookolí.

Silné stránky

Jako silné stránky jsou uváděny ty činitele, které umožňují budovat organizaci silnou pozici na trhu. V těchto oblastech se organizací daří a může díky nim budovat konkurenční výhodu. Silnou stránkou může být přístup ke kvalitnějším zdrojům, moderní technologie nebo vybudované distribuční cesty.

Slabé stránky

Jsou přímým protikladem k silným stránkám. Nežádoucím způsobem mohou ovlivnit výkon dosahovaný organizací a výsledkem může být zaostávání za konkurencí a nedostatečná úroveň uspokojení zákazníků. Pokud podnik nemá dostatek zdrojů nebo využívá zastaralou technologii, jde o slabou stránku.

Příležitosti

Jako příležitosti jsou vnímány možnosti budoucího vývoje, který umožní organizaci pozitivní růst. Díky využití těchto možností může organizace získat náskok před konkurencí, ovšem prvním krokem je jejich identifikace. Příležitost může nastat při změně legislativy, vývoji nové technologie nebo i při obecných změnách ve společnosti.

Hrozby

Hrozbou jsou nepříznivé změny probíhající v okolí organizace, které mohou ohrozit její výkon. Po identifikaci je potřeba rychlé reakce a vykonání kroků k zamezení nebo omezení dopadů. Může jít opět o legislativní změny nebo o demografický útlum, který sníží počet zákazníků cílové skupiny.(30)

Všeobecně je doporučeno začít analýzou makrookolí tedy **příležitostí** a **hrozeb**. Tyto faktory nemohou organizace přímo ovlivnit a reakce na ně je až druhotná. **Silné** a **slabé** stránky jsou pod přímým vlivem organizace, která je sama vytváří.(31)

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	silné stránky (Strengths)	slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none">• kvalifikovaný personál• finanční stabilita• ...	<ul style="list-style-type: none">• spolehlivost strojů• stabilita procesů• ...
Vnější prostředí	příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none">• nová technologie• kamerový systém• ...	<ul style="list-style-type: none">• daňová reforma• nová služba konkurence• ...

Obrázek 3: příklad SWOT analýzy

Zdroj: www.mediaguru.cz

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3. 1 Popis organizace

Organizace pro níž je tato diplomová práce zpracována je spolek LIBERTÉ CZ, které působí v oblasti Olomouckého kraje, bylo založeno a registrováno u Ministerstva vnitra (32) v roce 2009 pro rozšíření portfolia činností zdejšího zdravotnického zařízení.

Hlavní činností této organizace je pořádání preventivních kurzů pro děti předškolního a školního věku a jejich rodiče, jejímž cílem je především šíření osvěty v oblasti zdravé výživy a stravování. Doplnkovou činností je pak následná individuální práce v dietologické ambulanci se zájemci, kteří jsou registrováni na základě účasti na zmíněných kurzech.

3. 2 Projekt prevence obezity v předškolním věku.

Celý projekt má vést k prevenci vzniku tzv. „epidemie 21. století“ tj. syndromu X (nově Reavenův syndrom, v anglofonních zemích secret killer“). Soubor těchto příznaků generuje choroby, které jsou označovány jako civilizační choroby. Např. vysoký tlak, ischemická choroba srdeční, cukrovka II. typu, poruchy štítné žlázy, žlučové kameny aj.

Prevence obezity může snížit výskyt těchto chorob a především cukrovky II. typu až o 90%. V současné době se v souvislosti s narůstajícím počtem lidí s diagnózou cukrovky II. se již hovoří o celosvětové epidemii diabetu. Od roku 1985 se na celém světě zvýšil počet diabetiků z 30 miliónů na současných 285 miliónů. Na komplikace spojené s touto diagnózou na světě umírá každých 10 sekund jeden člověk (ročně je to 3,8 miliónů osob), navíc průměrný věk takto nemocného se zkracuje o 5-10 let.

Česká republika se s 10% diabetiků v populaci řadí mezi země s nejvyšším rozšířením a také přírůstkem tohoto onemocnění v Evropě. Diabetes mellitus 2. typu tvoří 90-95% všech případů cukrovky, při tom se jedná o dobře preventabilní onemocnění, na kterém se kromě genetické predispozice podílí obezita, nedostatek fyzické aktivity a stres. Z dětí s diagnózou diabetes mellitus je 85% obézních, a každé páté dítě v ČR ve věku 5-18 let má nadváhu nebo obezitu.

Průměrná roční léčba diabetika stojí 25 858,- Kč, v roce 2009 byly náklady na léčbu diabetiků přes 22 mld Kč. Vzhledem k trvale stoupajícímu počtu lidí s onemocněním diabetu se budou v příštích letech zvyšovat i výdaje na léčbu. Ekonomickou zátěž nepředstavují jen samotné náklady na léčbu (např. náklady na hemodialýzu jednoho nemocného představují 800 000,-Kč /rok, jedna amputace diabetické nohy 120 000,-Kč, náklady na transplantace ledvin, retinopatie atd.), ale také ekonomické ztráty vznikající v důsledku pracovní neschopnosti, sociálních výdajů a ztráty ze sníženého odvodu daní. Podstatné je také fyzické a psychické strádání nemocných a jejich rodin.(33)

Na základě těchto faktů jsou pak sestaveny základní teze projektu:

Projekt vychází z faktu, že chce přesvědčit rodiče a děti, aby zhubli nebo změnili styl života tak, aby nebyli v budoucnu obézní.

Upravit životní režim ještě před vznikem obezity a z nich pramenících komplikací je vždy snazší, méně nákladné a efekt může být trvalý.

Dítě ve věku do zhruba 6 let věku vnímá sebe a své okolí komplexně všemi vjemy a jejich fixace je prakticky doživotní.

3.3 Organizační struktura

Organizace je řízena liniovou organizační strukturou s demokratickým přístupem k řízení, kdy jsou stanovena určitá pravidla, která musejí jednotliví pracovníci dodržovat, ale přitom nové návrhy i kritika mohou být podávány z kterékoliv úrovně organizace.

Předseda o. s.

- jeho jménem organizace jedná a vystupuje při jednání navenek, podepisuje a potvrzuje důležité dokumenty a smlouvy

Člen o. s.

- mají na starost vnitřní chod organizace, správu finančních prostředků, vyjednávají se sponzory, dohlíží na dodržování legislativy a podmínek stanovených sponzory

Projektový manažer

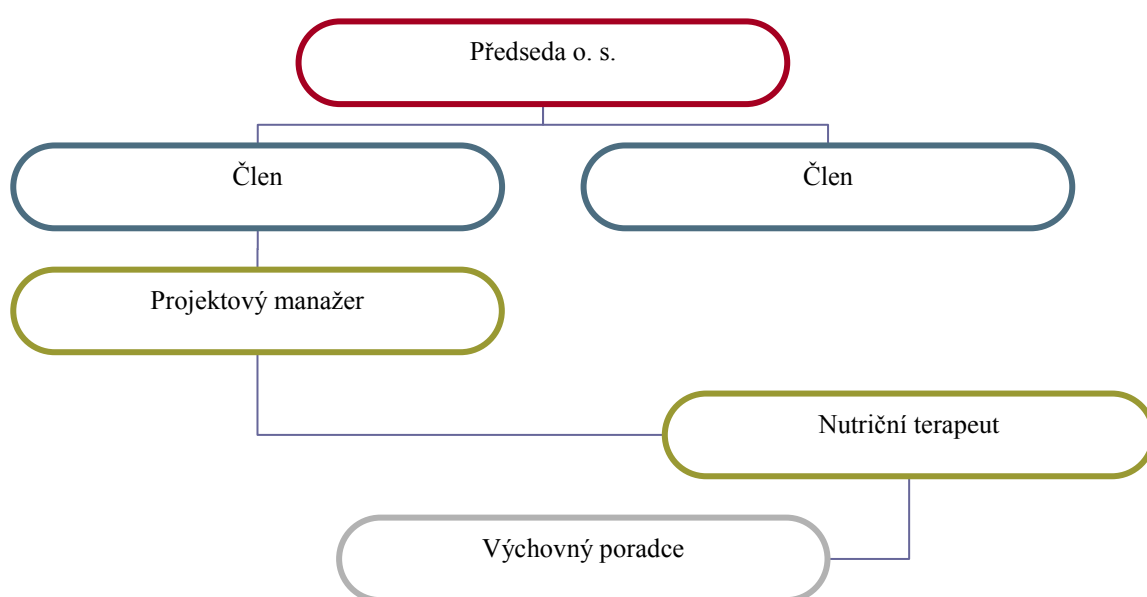
- zajišťuje komunikaci mezi členy organizace a výkonnými pracovníky (Nutriční terapeut, Výchovný poradce), vytváří dokumentaci k projektu, kontroluje výsledky provedených kurzů, podává reporty o činnosti, vyhledává nové možnosti financování a spolupráce

Nutriční terapeut

- jeho pracovní náplní je tvorba edukačních materiálů, komunikace s pracovníky ve školství, vlastní realizace kurzů, komunikace s rodiči a dětmi

Výchovný poradce

- doplňuje činnost nutričního terapeuta, dohlíží na práci s dětmi



Obrázek 4: Schéma organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování

3. 4 Realizované projekty

Od roku 2009 již organizace úspěšně realizovala 4 projekty prevence obezity. První kolo kurzů pro mateřské školy proběhlo již v roce 2009 respektive ve školním roce 2009/2010 v Prostějově a kurzy se setkali s velmi dobrým ohlasem jak od účastníků kurzů tedy dětí a jejich rodičů tak i od vedení mateřských škol. Ve školním roce 2010/2011 se proto kurzy opakovali a pro rok 2012 bylo požádáno o Veřejnou finanční podporu, které bylo vyhověno Veřejnou finanční podporu město poskytlo i v roce 2013 a v současné době se jedná o schválení podpory i pro rok 2014 respektive školní rok 2014/2015.

Díky pozitivnímu ohlasu se vedení organizace rozhodlo rozšířit svou působnost a jako vhodná oblast bylo vybráno město Přerov, které v roce 2013 také poskytlo dotaci ze svého rozpočtu na realizaci kurzů. Vyhodnocení projektu ve městě Přerov bude probíhat v polovině roku 2014.

3. 5 Organizace, průběh a vyhodnocení projektu

Rozvržení kurzu (každá lekce trvá hodinu a je rozdělena do 3 bloků po 20 min.) :

Vstupní lekce

- divadlo o tuku Valibuku
- seznámení rodičů s problematikou obezity

Zahajovací lekce - 3 lekce v základním rozsahu (výukové)

Pokračovací lekce – 2 lekce s důrazem na praktické ukázky (výcvikové)

Opakovací lekce – 3 lekce interaktivní (opakovací)

Sledování a vyhodnocení programu

Vstupní a výstupní vyšetření lékařem

- cílené vyšetření
- laboratorní metabolický screening
- vyhodnocení genetického rizika

Vstupní vyšetření, průběžná a výstupní vyšetření nutričním terapeutem

- vyhodnocení a nutriční edukace
- antropometrické měření
- individuální úprava příjmu živin vedoucí k úbytku tukové tkáně, beze ztrát svalové hmoty

Vedení dětí pedagogem

- vstupní divadlo, které představí hlavní hrdiny příběhu (tuk Valibuk aj.)
- výuka hrou s hrdiny divadelního příběhu
- soutěže vedoucí k nenásilnému uvědomění a sebekontrolě (obdoba systému s pyramidáčkem)

Technika fixace :

Rodiče a děti jsou vedeni tak, aby si byli schopni logicky a pregnantně zdůvodnit:

- Co chci udělat?
- Proč to chci udělat?
- Jak to chci udělat?
- Co se stane, až to udělám!

Sebepozorování a sebe posilování

- vedení záznamů (deníčků)
- podpora rodiny (uplatnění vzorů stravování – matka (otec, případně sourozenci)

Kontrola procesu stravování a vnějších podnětů

- pravidelnost, 5 a více denních dávek, poslední jídlo 4 hodiny před spaním
- zvládání rizikových situací, výuka výběru a nakupování vhodných potravin

Technika sebeuvědomění a relaxace

- reálné cíle, potlačení sebeobviňování, cesta zpět při selhání
- ovládání emocí, začlenění řízené dietní chyby

Výuka hypolipidického stravování a výuka fyzických aktivit

- základy racionální výživy a zpracování potravin
- vhodné typy fyzické aktivity nepoškozující pohybový systém

3. 6 Financování projektu

Vedení organizace se snaží, aby financování projektu bylo vícezdrojové a nespoléhat tak pouze na jediného partnera, aby se předešlo negativním efektům, které by byly spojeny s výpadkem finančních zdrojů.

Realizované projekty tak byly financovány za podpory měst Prostějov a Přerov, které celý projekt finančně podporují ze svých grantových programů (34 a 35)

Celková výše podpory ze zmíněných programů již dosáhla výše 81 000,- Kč

Další důležitý finanční zdroj poskytují partnerské zdravotní pojišťovny, kterými jsou Česká průmyslová zdravotní pojišťovna, (36) Vojenská zdravotní pojišťovna České republiky (37) a Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR. (38) Tyto spolupracující pojišťovny finančně přispívají na základě písemného souhlasu, rodičům, jejichž děti se účastní kurzu. Část těchto prostředků je využita k proplacení mezd zaměstnanců organizace a zbylá část je využita pro další fungování projektu.

Posledním zdrojem, jsou dary a dotace od partnerských nebo spřátelených společností, jež poskytují jak finanční tak často i materiální zdroje.

3. 7 Strategická analýza

V této části práce jsem se zaměřil na zpracování kritické analýzy pomocí faktorů Porterova modelu, analýzy SLEPT, modelu 7S a SWOT analýzy.

3. 7. 1 Porterův model 5 sil

Konkurenční rivalita

Otázka zdravého životního stylu a zdravé výživy je v současné době dosti populární téma, a proto se na trhu nachází poměrně silná konkurence, která nabízí stejné nebo velmi podobné programy.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

I když je trh „zdravé výživy“ poměrně široký a v současné době je již dobře saturován, stále zde existuje prostor pro nové konkurenty. Díky nízké regulaci a nízkým nákladům na vstup do odvětví, je proto pravděpodobnost vstupu nových konkurentů velmi vysoká a to ve všech oblastech tohoto trhu.

Smluvní síla odběratelů

Zde je třeba odběratele služeb rozdělit na několik subjektů, prvním subjektem jsou municipality jako zřizovatelé a provozovatelé školských zařízení, jelikož projekt podporují a financují, mají velmi silnou vyjednávací pozici, na druhou stranu v případě podpoření projektu mají zájem na jeho úspěšném průběhu. Druhou skupinou odběratelů jsou samotná školská zařízení, která do jisté míry mohou zasahovat do průběhu kurzů (např. poskytnutým časovým prostorem, informováním rodičů o kurzech) na druhou stranu jsou ovlivněny zřizujícími orgány tj. municipalitou, a proto by neměli klást větší překážky pro realizaci projektu. Jejich síla je tedy střední. Poslední skupinou jsou pak účastníci kurzů tj. rodiče a děti. Jejich účast na kurzech je dobrovolná, přesto se úspěšnost kurzů hodnotí především dle jejich účasti. Mají, přímý vliv na realizaci kurzů, navíc jejich zkušenosti a názor je pro okolí a tak i potenciální nové klienty velmi důležitý, vyjednávací síla této skupiny je vysoká.

Smluvní síla dodavatelů

Municipalita vystupuje na jedné straně, jako odběratel na straně druhé je také dodavatelem a silným partnerem v oblasti financování, proto je třeba i zde počítat s

jejich velmi silnou pozicí. V oblasti dodávání surovin a služeb pro realizaci kurzů je vyjednávací síla rozmělněna do mnoha různých subjektů (jako jsou například prodejny zdravé výživy, prodejny potravin, ale také malo a velkoobchody) působících na trhu, a proto pozice těchto jednotlivých dodavatelů není příliš vysoká.

Hrozba substitučních služeb

Služby organizace mohou být poměrně jednoduše nahrazeny, proto je třeba vytvořit stabilní klientelu, sledovat zákaznické požadavky, trendy a udržovat kvalitu služeb na vysoké úrovni, tak aby účastníci kurzů neměli potřebu vyhledávat konkurenční služby.

3. 7. 2 SLEPT analýza

Sociální aspekty

Životní styl a zdravá výživa, se zdá být v současné době stále více populární a to nejen díky medializaci této otázky různými odborníky, ale také demografickým vývojem a vývojem společnosti jako celku. Ve stále se zvyšujícím tempu života si lidé více a více uvědomují význam stravování a kvality potravin.

Legislativní aspekty

V této oblasti je široce regulováno zdravotnictví jako takové a těmi to regulacemi se musí řídit především spolupracující zdravotní zařízení. Legislativní překážky pro konání kurzů nejsou vysoké.

Ekonomické aspekty

Vlivem globální ekonomické krize se situace na trhu v roce 2008 rapidně změnila. Úbytek investičních a pracovních příležitostí zapříčinil velký propad ve všech odvětvích trhu. Změny v DPH, které byly provedeny v letech 2010 – 2013, kdy byly sazby navýšeny a také některé položky přesunuty do vyšších sazeb organizaci neprospělo. Projev těchto změn byl nejvýraznější na úbytku partnerů projektu a počtu účastníků zpoplatněných kurzů.

Politické aspekty

Organizace působí v oblasti zdravotnictví, která je v české republice značně turbulentní a riziková, s některými otřesy se firmy zde působící vyrovnávají velmi těžce.

Na druhou stranu jsou zde silné tendence pro podporu prevence a osvěty, o které se organizace může opřít.

Technologické aspekty

Organizace je díky spolupráci se zdravotním zařízením dostatečně vybavena veškerými prostředky nutnými pro úspěšné fungování.

3. 7. 3 Model 7S

Strategie

Strategií organizace je stát se největší organizací poskytující programy prevence a osvěty v oblasti Střední Moravy a zvýšit tak povědomí o racionální stravě a vštípit základy tohoto přístupu ke stravování dětem předškolního a školního věku i jejich rodičům.

Struktura

Organizace má vertikálně i horizontálně úzkou liniiovou organizační strukturu, kde tak může probíhat bezproblémová komunikace i delegování pravomocí a úkolů

Systémy

V současnosti si management organizace vystačí s „ručním“ zpracováním informací, nicméně při dalším rozvoji již nejspíše bude vhodné zavést především systém řízení vztahu se zákazníky/klienty CRM.

Styl

V organizaci se uplatňuje demokratický až liberální styl řízení. Komunikace je obousměrná a všechny participující strany mají možnost k vyjádření. Nejvyšší vedení si však ponechává možnost konečného rozhodnutí.

Skupina

Díky poměrně nízkému počtu spolupracovníků vládne v organizaci, vstřícná a přátelská atmosféra. Všichni členové kolektivu se dlouhodobě znají navzájem, a proto vědí o svých možnostech motivace, preferencích a sklonech. Častá a otevřená komunikace posiluje sounáležitost všech členů.

Sdílené hodnoty

Kultura organizace vychází především z velmi silného sociálního zaměření všech členů kolektivu, díky tomu lze konstatovat, že členové organizace „táhnou za jeden provaz“.

Schopnosti

Management organizace oplývá jak velmi odbornými znalostmi z oblasti zdravotnictví, nutričního poradenství, marketingu, ekonomiky tak i schopnostmi a dovednostmi tyto znalosti uplatňovat v praxi.

3. 7. 4SWOT analýza

Swot analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<p>Kvalitní personální obsazení</p> <p>Znalost prostředí/regionu</p> <p>Zázemí zdravotnického zařízení</p> <p>Přímé spojení s reklamní agenturou</p> <p>Podpora vedení měst a obcí</p>	<p>Závislost na externím financování</p> <p>Nízké povědomí veřejnosti o nabízených službách</p> <p>Omezení rozvrhem školských zařízení</p> <p>Krátká historie organizace</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Rozšíření nabízených programů</p> <p>Řešení: příprava a rozvoj nových služeb pro nové zájemce</p> <p>Rozšíření aktivity na nová školská zařízení</p> <p>Řešení: dohoda s vedením měst/obcí o rozšíření působnosti</p> <p>Vyhledání a oslovení nových sponzorů</p> <p>Řešení: vyhledání vhodných sponzorů pro navázání spolupráce</p> <p>Rozšíření působnosti v rámci ČR</p> <p>Řešení: analýza dotačních programů a dostupnosti měst a obcí</p> <p>Personální rozšíření týmu</p> <p>Řešení: vyhledání a navázání spolupráce s vhodnými kandidáty</p>	<p>Nezájem o nabízené služby ze strany měst/obcí</p> <p>Řešení: nalezení nových možností financování a podpory</p> <p>Nezájem o nabízené služby ze strany cílové skupiny</p> <p>Řešení: dostatečná marketingová podpora projektu</p> <p>Konec dotačních programů</p> <p>Řešení: nalezení nových možností financování a podpory</p>

Tabulka 1: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

Strategie S – O

Navržení nových programů a kurzů pro rozšíření aktivity organizace a využití podpory, zástupců měst a obcí pro jejich realizaci. Pro rozšíření aktivity také oslovit nové sponzory a partnery projektu.

Strategie S – T

Využití současné podpory ze strany zástupců municipalit, pro zajištění financování projektu na další období. Díky přímému spojení s reklamní agenturou, navrhnout marketingovou strategii, pro oslovení cílové skupiny a nalezení možných cest pro oboustranně výhodnou spolupráci.

Strategie W – O

Zavedení nových programů, které budou atraktivní pro cílovou skupinu natolik, že účastníci budou ochotni tyto kurzy využívat i přesto, že budou zpoplatněny. Rozšíření propagačních materiálů pro zvýšení povědomí o aktivitě organizace a vytvoření prostoru pro prezentaci partnerů.

Strategie W – T

Přizpůsobení kurzů vyučovacím hodinám školských zařízení, nalezení partnera s dlouhodobou tradicí a silnou obchodní značkou v oblasti zdravé výživy. Vytvoření prostoru pro propagaci partnerů a zajištění finanční podpory na delší časové období.

3. 8 Analýza konkurence

Vzhledem k aktuálnosti tématu obezity nejen dospělých, ale celých rodin a nízkých bariér pro vstup do odvětví, lze předpokládat poměrně silně konkurenční trh. Z projektů, které mají širokou respektive celorepublikovou působnost, můžeme zařadit například projekty s podporou VZP (Všeobecné zdravotní pojišťovny české republiky) (39) jako Žij zdravě (40), YesNeYes.cz (41) nebo VZP-akademie (42).

Pro účely této práce se však zaměřím na analýzu konkurence působící ve stejné oblasti jako organizace LIBERTÉ CZ, tedy v Olomouckém kraji respektive v okresech Prostějov a Přerov.

Mezi tyto přímé konkurenty patří:

Svět zdraví

Provozovatelem sítě odborných dietologických poraden pod názvem Svět zdraví® je společnost SUNKIS a. s. (43). Tato společnost je výrobcem nutričních doplňků, které distribuuje právě pomocí sítě poraden. Výhodou této společnosti je vybudovaná široká síť poradních center a také marketingová podpora osobností jako je RNDr. Petr Fořt, Csc. nebo Mudr. Ondřej Nývlt. Nevýhodou však je nespolupráce se zdravotními pojišťovnami, kdy za vstupní poradenské služby klienti zaplatí 600,- respektive 200,- Kč. Nejbližší pobočky jsou v Prostějově a Olomouci.

Nature House

Síť bezmála 2000 dietetických center ve 40 zemích světa. Od roku 2008 působí i v České republice, kde již vybudovali 65 poboček, a plánují další rozvoj. Výhodou této sítě je franchisingový systém a své klienty lákají na poradenství zdarma. Nevýhodou však je opět nespolupráce se zdravotními pojišťovnami a tak si doporučené výživové doplňky distribuované prostřednictvím této sítě musejí klienti hradit z vlastních zdrojů. Nejbližší pobočky jsou v Olomouci, Prostějově a Přerově.(44)

NutriFit

Poradna založená v Prostějově, nabízí řadu služeb v oblasti zdravé výživy a výživového poradenství jak pro dospělé tak i pro děti, sportovce a seniory. Výhodou je kvalitní personální obsazení a rozšíření poboček do Znojma a Prahy. Nevýhody jsou hlavně

v ceně nabízených kurzů bez podpory zdravotních pojišťoven a zřejmě omezená kapacita výkonů.(45)

Nemocnice Prostějov

V rámci tohoto největšího nemocničního komplexu v Prostějově, který je členem skupiny Agel mohou zájemci navštívit Dětskou kardiologickou a obezitologickou ambulanci s funkční diagnostikou. Výhodou tohoto komplexu je vysoká finanční stabilita, veškeré technické vybavení a úzká spolupráce se zdravotními pojišťovnami, zejména s Českou průmyslovou zdravotní pojišťovnou (36). Nevýhodou je neprovázanost ambulance s podpůrnými programy, což se odráží v nízkém povědomí o možnostech poradenství.(46)

Nemocnice Přerov

Jedná se rovněž o rozsáhlý nemocniční komplex patřící opět do skupiny Agel, podobně jako je tomu v Prostějově. Není zde však specializovaná dietologická ambulance, avšak pacienti zde naleznou kompletní nabídku vyšetření na provázaných ambulancích jako je například Diabetologická poradna (47). Výhody jsou prakticky totožné s nemocnicí Prostějov, avšak nevýhodou je absence specializované ambulance.(48)

Lucie Klváňová

Výživová poradkyně působící v Přerově, nabízí konzultace a služby analýzy těla, rozbor a sestavení jídelníčku spolu s doporučením pohybových aktivit. Výhodou je spolupráce se zdravotní pojišťovnou VZP a vybavení přístrojem pro analýzu těla. Nevýhodou je nízká nabídka služeb a omezená kapacita.(49)

3.9 Analýza rizik

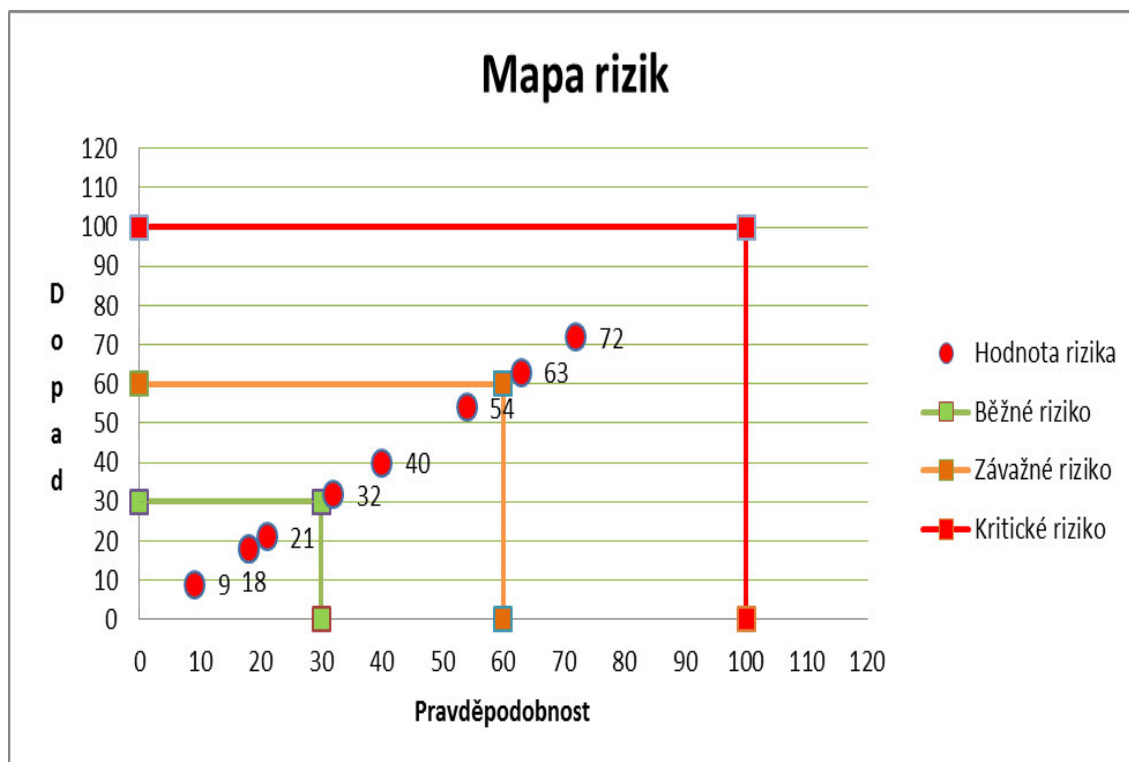
V této kapitole jsou popsána rizika, která bezprostředně hrozí organizaci. Rizika jsou kvantifikována, ohodnocena a graficky vyjádřeny v grafech.

RIPRAN					
Číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Ukončení daňových výhod pro sponzory organizace	Úprava legislativy tak, že partneři projektu nebudou moci využít možnosti daňových odpisů, při podpoření organizace	3	3	9
2	Konec dotačních programů	Ze strany municipalit případně státu a EU nebude možné čerpat finanční prostředky, pro činnost organizace	2	9	18
3	Nezájem o projekt ze strany cílové skupiny	Do projektu se nepřihlásí dostatek účastníků	3	6	18
4	Špatné výsledky programu	Nedůslednost při realizaci projektu a tím zapříčiněná ztráta důvěry stávajících i nových zájemců o kurzy.	3	7	21
5	Neukázněnost účastníků kurzů	Účastníci kurzů nebudou dodržovat rady a pravidla určená na kurzech a výsledky nebudou dostačující.	8	4	32

6	Nezájem o projekt ze strany měst a obcí	Města nebudou mít prostředky pro podporu projektu.	5	8	40
7	Nezájem sponzorů o podporu projektu	Vlivem nízké účasti na kurzech se stane projekt neatraktivní pro partnery.	6	9	54
8	Nespolupráce zdravotních pojišťoven	Klienti nespolupracujících pojišťoven budou muset hradit plnou částku za účast na kurzu, čímž se sníží účast.	7	9	63
9	Demografický útlum	Vlivem přirozeného demografického útlumu úbytek cílové skupiny	8	9	72

Tabulka 2: RIPRAN

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 1: Graf RIPRAN

Zdroj: vlastní zpracování

Běžné riziko: 0 – 30 bodů

Závažná riziko: 30 – 60 bodů

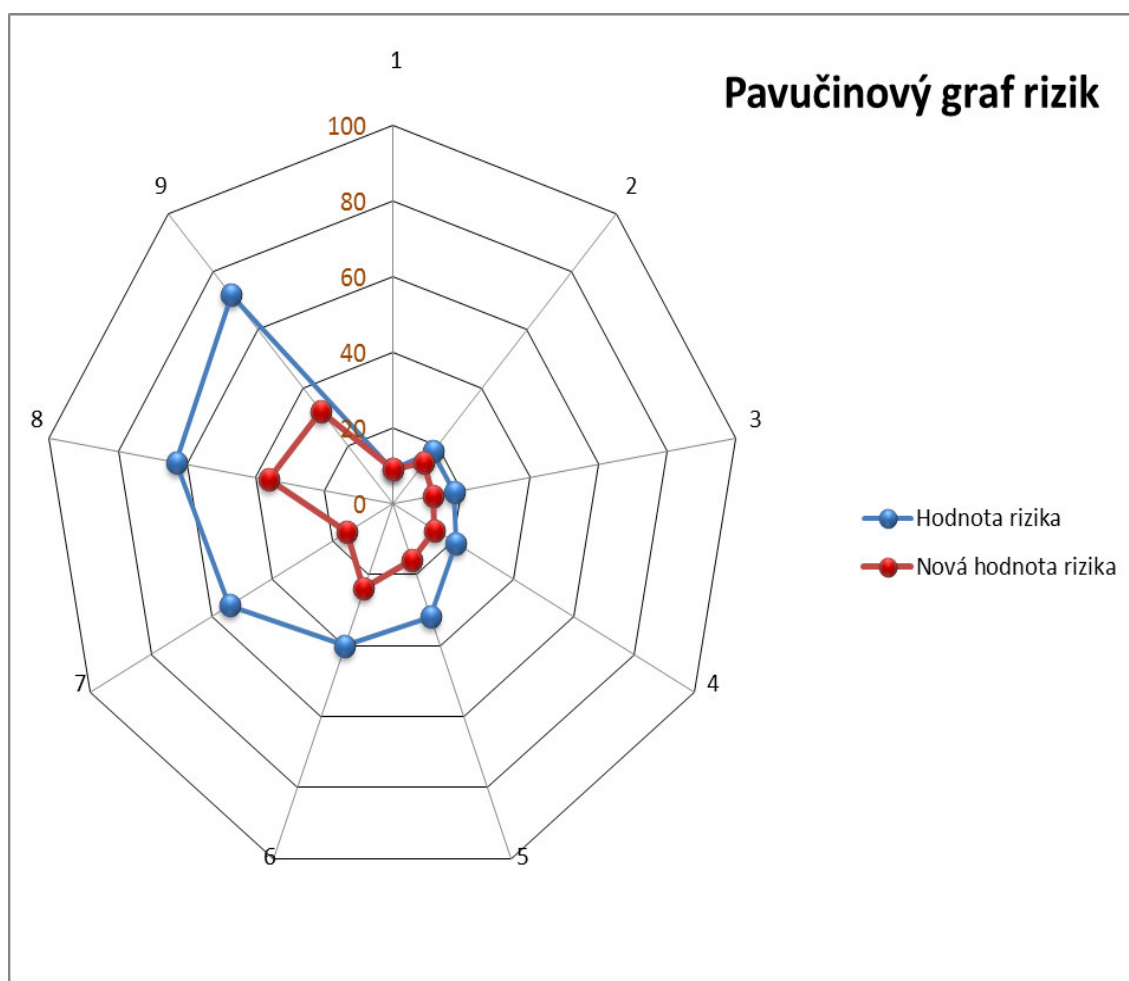
Kritické riziko: 60 – 100 bodů

Číslo	Návrhy na opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika	Zodpovědnost pro zajištění
1	Vyhledání nových možností spolupráce, která bude oboustranně výhodná	3	3	9	Předseda a Členové o. s., Projektový manažer
2	Zatraktivnění projektu pro soukromé sponzory/partnery	2	7	14	Členové, projektový manažer
3	Zvýšení komunikace s potenciálními zájemci a marketingové podpory projektu.	2	6	12	Projektový manažer, Nutriční terapeut, Výchovný poradce
4	Důsledná kontrola realizace a průběhu projektu. Komunikace s účastníky i po ukončení kurzu.	2	7	14	Projektový manažer, Nutriční terapeut, Výchovný poradce
5	Důsledná kontrola realizace a průběhu projektu. Komunikace s účastníky i po ukončení kurzu.	8	2	16	Nutriční terapeut, Výchovný poradce
6	Zatraktivnění projektu pro municipality a vyhledání nových možností čerpání dotačních programů	3	8	24	Předseda a členové o. s., Projektový manažer

7	Zatraktivnění projektu pro cílové skupiny, zajištění vyšší účasti a vyhledání nových možností spolupráce, která bude oboustranně výhodná	3	5	15	Členové, Projektový manažer, Nutriční terapeut, Výchovný poradce
8	Využití spolupráce se zdravotnickým zařízením a vytvořených kontaktů pro zajištění spolupráce	4	9	36	Předseda a členové o. s.
9	Rozšíření portfolia nabízených služeb a kurzů, pro další skupiny potenciálních zájemců	8	4	32	Členové, Projektový manažer, Nutriční terapeut

Tabulka 3: RIPRAN opatření

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 2: Pavučinový graf

Zdroj: vlastní zpracování

Z provedené analýzy rizik je zřejmé, že organizaci hrozí především rizika z vnějšího prostředí. Většinu uvedených rizik, ale může management organizace svou vlastní činností ovlivnit a snížit pravděpodobnost nebo tvrdost dopadu.

Úsilí by mělo být vynaloženo v největší míře na zajištění dlouhodobého financování projektu, ze strany municipality což je nejvýznamnější poskytovatel zdrojů pro činnost občanského sdružení.

Další oblastí, kam by měla být upřena pozornost je rozšíření portfolia služeb a kurzů pro ostatní cílové skupiny. Změny v této oblasti pomohou jednak rozšířit základnu účastníků kurzů a také pravděpodobně zvýší atraktivitu pro stávající i nové partnery/sponzory. Velmi výrazně se také ovlivní riziko demografického útlumu.

Vzhledem k úzkému propojení organizace se zdravotnickým zařízením, může management využít znalost prostředí a pověst spolupracujícího zařízení, při prezentaci

projektu zdravotním pojišťovnám a výrazně tak zvýšit zájem těchto subjektů projekt podpořit.

Tuto skutečnost si zakládající členové sdružení uvědomují a již využívají, při jednáních o podpoře projektu, nicméně je zde stále prostor pro ještě užší vztah a společnou prezentaci.

Změny by také měly být provedeny při samotné realizaci kurzu a to především v oblasti průběžné a také následné kontroly účastníků tak, aby nedocházelo k nedodržování rad a pravidel a výsledky kurzů nebyli tímto negativně ovlivňovány. Tyto kontroly také pomohou zlepšit komunikaci s účastníky, zvýší povědomí o kurzech a sníží riziko ztráty důvěry v nabízené služby.

Přesto, že organizace má velmi dobré vztahy s reklamní agenturou a její podporu, komunikace s potenciálními zájemci je poměrně slabá. Zde je velmi velký prostor pro změnu a vytvoření jednotné komunikační a marketingové strategie. I když jsou kurzy účastníkům hrazeny od zdravotních pojišťoven, a proto je zde proto předpoklad, že o tyto kurzy bude zájem i nadále, bylo by vhodné s potenciálními zájemci komunikovat ve vyšší míře. Komunikace průběžná a následná je již popsána o odstavec výše.

Dvě rizika, na která nemá organizace takřka, žádný vliv jsou ukončení dotačních programů a změny legislativy, které zapříčiní ukončení daňových výhod pro sponzory organizace. Tyto rizika mají poměrně nízkou pravděpodobnost výskytu, ale ukončení dotačních programů má velmi vysokou tvrdost dopadu. Proto by měly být provedeny změny, které zajistí organizaci přežití i v případě jejich realizace.

Je třeba především zajistit možnosti náhradního financování ze zdrojů soukromých partnerů a hledat nové oboustranně výhodné formy spolupráce.

4 VLASTNÍ NÁVRH ROZŠÍŘENÍ OBCHODNÍCH AKTIVIT

4. 1 Návrh rozšíření hlavní činnosti

Hlavní činnost organizace LIBERTÉ CZ je detailně popsána v kapitole 3 a dalších podkapitolách. Rozvoj této činnosti spočívá v rozšíření kurzů do nových měst a obcí, které mohou poskytnout finanční podporu pro realizaci kurzů v mateřských školách a třídách prvního stupně základních škol.

4. 1. 1 Vhodné lokality pro rozvoj

Jako velmi atraktivní lokalita pro rozšíření se jeví město Olomouc (51), jež je zřizovatelem 12 mateřských škol a 19 základních škol přímo v Olomouci, vezmeme-li v úvahu celý spádový obvod, je zde dalších 16 mateřských škol a 43 zařízení, jež slučují jak mateřskou tak i základní školu. Tento počet tak skýtá velkou příležitost pro uplatnění preventivních kurzů. Město Olomouc má také svůj program pro poskytování finanční podpory, ze kterého by organizace mohla čerpat prostředky. Dle pravidel tohoto programu (51) je také možné žádat o víceleté financování. Termín pro podání žádostí o finanční podporu na rok 2015 je obecně stanoven od 1. 12. 2014 do 5. 1. 2015.

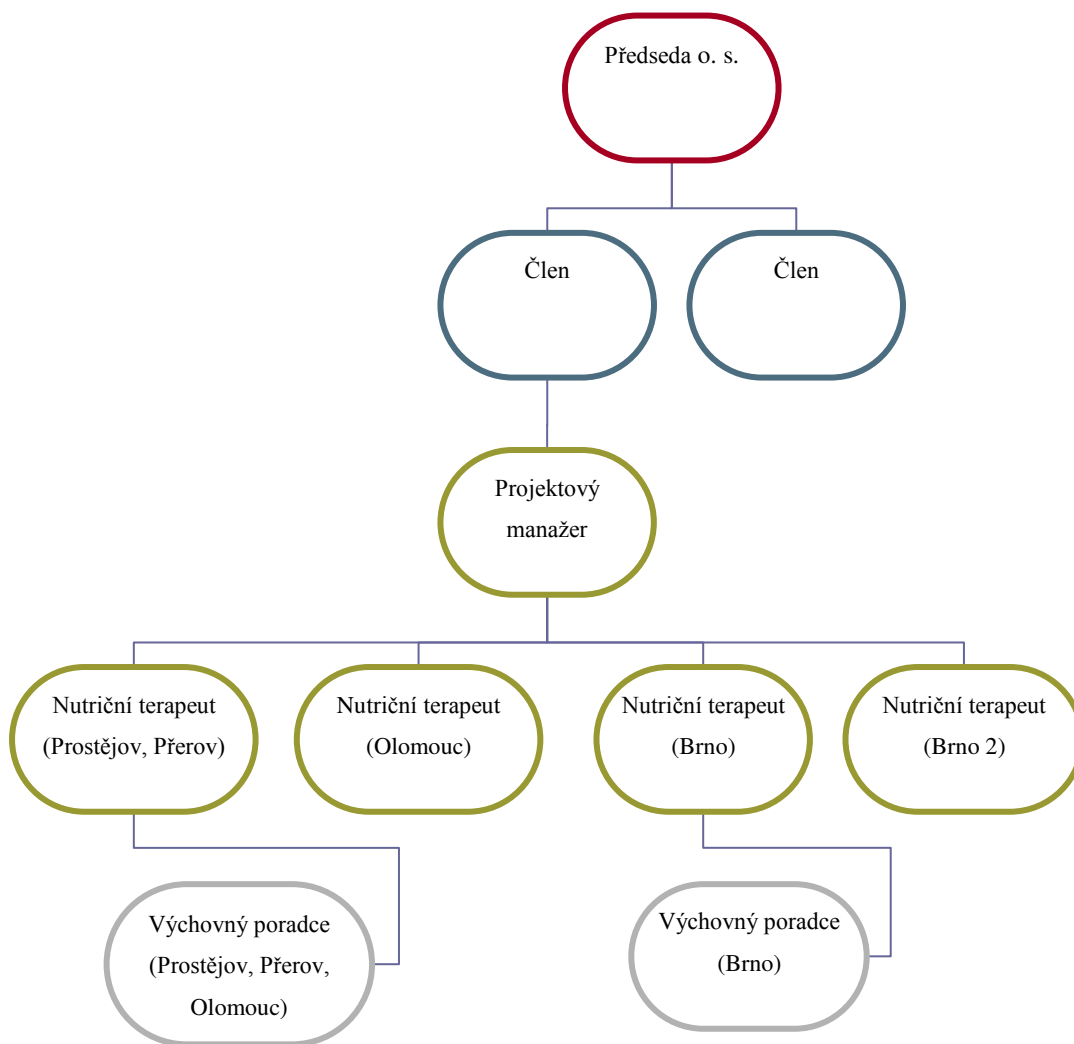
Další oblasti kam by bylo vhodné rozšířit působnost organizace je město Brno (52). V Brně je městem zřízeno 78 mateřských škol, 45 základních škol. V celé spádové oblasti je pak dalších 59 mateřských škol a 21 základních škol. Město Brno také poskytuje finanční podporu ze svého rozpočtu, prostředky ze svých rozpočtů poskytují i některé městské části Brna. Termín pro podání žádostí na rok 2015 je stanoven od 15. 6. 2014 do 31. 7. 2014 respektive od 15. 9. 2014 do 31. 10. 2014.(53)

Oblast	Počet MŠ	Celkový počet žáků	Průměrný počet žáků na třídu	Počet ZŠ	Celkový počet žáků	Průměrný počet žáků na třídu
Prostějov	41	3 837	24	45	8 027	20
Přerov	39	4 358	23	58	9 600	20
Olomouc	48	8 600	23	91	17 201	20
Brno	137	11 027	24	66	25 457	21
Celkem	265	27 822	23	260	60 285	25

Tabulka 4: Počet školských zařízení a žáků - Olomouc, Brno **Zdroj: vlastní zpracování dle (54) a (55)**

4. 1. 3 Rozvoj lidských zdrojů

Z uvedeného přehledu počtu školských zařízení v Olomouci a Brně je zřejmé, že stávající personální složení nemá dostatečnou kapacitu pro intenzivní rozvoj. Stěžejní otázkou tak bude vyhledání nových pracovníků pro nové lokality. Nutné bude navázat spolupráci s nutriční terapeutkou pro oblast Olomouce a dvě nové nutriční terapeutky pro oblast Brna. Spolu s nutričními terapeutkami, musí být zajištěn také pedagogický dozor, což znamená, že bude nutné oslovit pro spolupráci také nového pedagoga.



Obrázek 5: Návrh rozvoje organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování

4. 1. 4 Analýza konkurence Olomouc a Brno

Aktuální konkurence v okresech Prostějov a Přerov je popsána v kapitole 3.8. Pro úspěšný rozvoj aktivit do dalších lokalit je však třeba analyzovat konkurenci i zde.

Nature House

Síť bezmála 2000 dietetických center ve 40 zemích světa. Od roku 2008 působí i v České republice, kde již vybudovali 65 poboček, a plánují další rozvoj. Výhodou této sítě je franchisingový systém a své klienty lákají na poradenství zdarma. Nevýhodou však je opět nespolupráce se zdravotními pojišťovnami a tak si doporučené výživové doplňky distribuované prostřednictvím této sítě musejí klienti hradit z vlastních zdrojů. Působí také v Olomouci a Brně. (44)

Svět zdraví

Provozovatelem sítě odborných dietologických poraden pod názvem Svět zdraví® je společnost SUNKIS a. s. Tato společnost je výrobcem nutričních doplňků, které distribuuje právě pomocí sítě poraden. Výhodou této společnosti je vybudovaná široká síť poradních center a také marketingová podpora osobností jako je RNDr. Petr Fořt, Csc. nebo Mudr. Ondřej Nývlt. Nevýhodou však je nespolupráce se zdravotními pojišťovnami, kdy za vstupní poradenské služby klienti zaplatí 600,- respektive 200,- Kč. Nejbližší pobočky jsou v Prostějově a Olomouci.(43)

Institut Kompliment

Společnost založená v roce 1992 se zaměřuje na redukci a prevenci nadváhy. Nabízí služby hubnutí, formování postavy, kontrolu tělesné hmotnosti a poradenství pro zdravý životní styl. Výhodou této společnosti je široká nabídka programů a nabídka benefitů od partnerů. Od začátku své působnosti již mají vytvořeny pobočky v Bratislavě, Trenčíně, Košicích a Brně.(56)

Viafit, s. r. o.

Nestátní zdravotnické zařízení se sídlem v Brně. Poskytuje širokou škálu služeb od provozovny autoškoly přes léčbu závislosti, nutriční terapii až po psychoterapii. V rámci nutriční terapie nabízí služby analýzy těla, individuálních a skupinových programů, vizážistky, wellness a masáže. Výhody jsou v širce nabízených službách, a možnost propagace napříč nabízenými kurzy. Nevýhodou je nutnost přímé platby klientem za nabízené služby.(57)

Nutrivia

Společnost působící na trhu od roku 2006. Zaměřuje se na klienty od 12 do 75 let s ortopedickými problémy, artrózou, onemocněním štítné žlázy i diabetiky. Výhodou je partnerství se zdravotními pojišťovnami, kdy svým klientům poskytují slevu na kurz. Nevýhodou je, že od roku 2012 působí poradna pouze na „dálku“ formou e-kurzu.(58)

Fakultní nemocnice Brno

Nutriční poradna zde byla založena roku 2000 a od té doby své služby stále rozšiřuje. Spolu s nutričními terapeuty zde působí také ambulantní lékaři. Výhodou je vysoká specializace a poskytování úzce specializovaných služeb, pro pacienty s indikací lékaře jsou služby zdarma (59). Nemocnice nabízí také řadu specializovaných preventivních programů.(60)

Body centrum

Centrum v Olomouci zaměřené na výživové poradenství a kosmetické služby. V centru působí výživová poradkyně a kosmetička. Výhody jsou v prodeji kosmetických přípravků a poskytování slev pro studenty a věrnostní program. Nevýhodou jsou zpoplatněné kurzy a poradenství a také omezená kapacita.(61)

4. 1. 5 Plán realizace kurzů pro rok 2015/2016

Plán realizace kurzů počítá se zahájením pro školní rok 2015/2016 (od 1. 9. 2015 do 31. 6. 2016). V tomto období bude 211 pracovních dní, kdy by měly být školská zařízení otevřená. Je však třeba vzít v úvahu možné výluky ve vyučování a udělená volna, které fond pracovních dní ve školských zařízeních sníží. Proto při stanovení plánu kurzů budu vycházet z fondu 200 dní. Při počtu 3 nutričních terapeutů tak může každý z terapeutů provést 66 lekcí kurzů (při jedné hodině kurzu denně).

Počet nutričních terapeutů	Počet možných realizací kurzů	Počet ZŠ celkem	Počet MŠ celkem
3	66*3 = 198	265	260

Tabulka 5: Srovnání plánu kurzů s počtem školských zařízení

zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je zřejmé, že počet realizovaných kurzů nebude dostačující pro obsluhu všech školských zařízení a bude tak muset dojít k výběru, které mateřské školy a základní školy budou do kurzů zařazeny. Počet kurzů se může zvýšit, pokud nutriční terapeuti budou ochotni zvýšit svou aktivitu.

Pokud by byl kurz primárně realizován v mateřských školách a přebytečná kapacita doplněna základními školami by mohla při průměrné účasti 25 žáků/kurz celková účast být 4 950 žáků.

4. 2 Rozvoj vedlejší činnosti

Aby mohla organizace vhodně rozvíjet svou hlavní činnost, je třeba zajistit dostatek finančních zdrojů. Již v kapitole 3 je popsána struktura financování organizace, nicméně pro bezproblémový chod organizace bude vhodné rozvinout také vedlejší činnost pro podpůrné financování činnosti hlavní.

4. 2. 1 Zaměření vedlejší činnosti

Společnost si již svou působností vytvořila distribuční cesty, které však prozatím dostatečně nevyužívá. Pro eliminování tohoto deficitu jsem se rozhodl navrhnout rozšíření aktivit. Doplněním hlavní činnosti bude vydání a prodej knihy respektive kuchařky pro rodiče a děti, kteří si ji budou moci zakoupit při účasti na kurzech. Vydání knihy není výrazně finančně náročné a díky vybudované distribuční síti, by mohl být její prodej výrazným impulsem pro financování organizace.

4. 2. 2 Kniha

Díky popularitě tématu zdravého životního stylu a zdravého stravování je na trhu vysoká konkurence vydaných titulů zabývajících se tímto tématem. Například internetové knihkupectví Bux.cz (62) uvádí v současné době v kategorii knih Vaření, kuchařky, nápoje, diety 937 titulů. Jiné on-line knihkupectví Dům knih.cz (63) v kategorii kuchařky nabízí dokonce 1040 titulů. I když se bude jednat o knihu pro děti, respektive pro jejich stravování musíme vzít v úvahu mentální vyspělost dítěte v předškolním vzdělávání a na prvním stupni základních škol. Proto musí být celá kniha zpracována a zaměřena především na rodiče. Detailnější popis je rozpracován v následujícím marketingovém mixu.

Produkt

Jelikož celá kniha bude navazovat na preventivní kurzy (může soužit také jako doplňkový materiál k výuce) jejím obsahem bude jak popis obezity u dětí a shrnutí základních tezí z preventivních kurzů tak i recepty snadné i sofistikovanější, rady a doporučení, zajímavosti a návody jak správně sestavit jídelníček. Kniha bude v rozsahu cca 120 – 150 stran z toho cca polovina (60 – 70 stran) barevných nebo s fotografií.

Cena

Cena bude jak nákladově tak konkurenčně orientovaná, tedy k nákladům na výtisk se připočte požadovaná marže, je však třeba sledovat ceny konkurenčních výtisků, aby byl produkt s výslednou cenou konkurenceschopný. Náklady na výtisk knihy budou dle kalkulace společnosti Tigris, s. r. o.(64) cca 70 Kč/ks při nákladu 1 000 ks. Pro stanovení konkurenčně orientované ceny jsem vybral knihu, jež je přímým konkurentem a to titul „*S dětmi proti obezitě*“ (65) od autora Zlatko Martinova. Cena této knihy je v současné době 269 Kč respektive 242 Kč při objednávce online. Pro vydanou knihu tak je možno uvažovat cenu v rozmezí 200 až 250 Kč pro koncového zákazníka. Celková marže tak může být ve výši 185 až 257 %. Náklady budou bezproblémově uhrazeny a vydaná kniha by měla být konkurenceschopná. Při distribuci prostřednictvím kamenných případně online knihkupectví je však třeba počítat s možností poskytnutí slev vy výši 15 – 30 %. Dále je pak třeba do výsledné ceny zahrnout provizi za prodej knihy nutričním terapeutům ve výši 20%.

Položka	%	Kč/ks
Náklady na tisk		70 Kč
Požadovaná marže	150 %	105 Kč
Prodejní cena		175 Kč
Provize pro nutriční terapeuty	20 % (z cílové prodejní ceny)	46 Kč
Sleva pro knihkupce	25 % (z cílové prodejní ceny)	58 Kč
Cílová prodejní cena pro účastníky kurzů	311 %	218 Kč/ks
Cílová prodejní cena pro knihkupce	357 %	233 Kč/ks

Tabulka 6: Kalkulace prodejní ceny

Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce

Distribuce bude zajištěna primárně prostřednictvím nutričních terapeutů, kteří budou knihu prodávat účastníkům preventivních kurzů případně dalším svým klientům. Další možností distribuce je prodej přes knihkupectví. Knihu je také možno distribuovat prostřednictvím e-shopu, který bude zřízen k webovým stránkám organizace.

Propagace

Propagaci zajistí nutriční terapeuti na svých kurzech a dále prostřednictvím letáků a plakátů vystavených v prostorách školek a škol, ve kterých bude kurz probíhat. Letáky i plakáty mohou být spolu s knihou distribuovány také do knihkupectví a na webu organizace bude také upozornění na možnost zakoupení knihy.

Lidé

Celá kniha bude zaštitěna uznávaným lékařem v oblasti anesthesiologie a dietologie, který je také odborným garantem preventivních kurzů. Klíčovou roli budou hrát také nutriční terapeuti, kteří mají zkušenosti s vedením kurzů a prací s dětmi. Důležitým článkem jsou také výchovní poradci, bez kterých nemohou být kurzy uskutečněny.

4. 2. 3 Finanční plán vedlejší činnosti

Finanční plán vedlejší činnosti musí být navázán na rozvoj činnosti hlavní a bude sloužit jako podklad pro rozhodování o realizaci investice, případně pro oslovení možných dárců a sponzorů. Rozvoj hlavní činnosti předpokládá plán 198 uskutečněných kurzů s celkovou účastí 4 950 žáků. V návaznosti na tento plán je možné sestavit finanční plán vedlejší činnosti, který je vypracován ve třech variantách optimistická, reálná a pesimistická, které jsou dále popsány.

Optimistická varianta

Kniha bude vydána pod záštitou oficiálního vydavatelství, se kterým bude uzavřena smlouva o nevýhradní distribuci. To by znamenalo, že veškeré náklady na korekturu a úpravy textu, obalu a jiné budou v režii nakladatelství, stejně jako distribuce knihkupcům. Při uzavření nevýhradní smlouvy si organizace, ponechá právo knihu také distribuovat na realizovaných kurzech, kdy se předpokládá 20 % prodejnost za cenu 218 Kč. Prodej prostřednictvím e-shopu organizace odhaduji celkově na 200 ks. Dále pak bude autorům respektive společnosti náležet 5% autorský honorář z knih prodaných prostřednictvím knihkupectví. Počet takto prodaných knih odhaduji na 1 000 ks. Celkový počet prodaných výtisků tak bude 2 200 Ks. Pro výpočet cash flow také předpokládám 5% roční nárůst prodeje.

Příjmy	1 ks	Celkem
Prodej prostřednictvím nutričních terapeutů (1 000 ks)	218 Kč	218 000 Kč
Prodej prostřednictvím e-shopu (200 ks)	233 Kč	46 600 Kč
Autorský honorář (5%) (1 000 ks)	11 Kč	11 000 Kč
Příjmy celkem		275 600 Kč

Tabulka 7: Kalkulace příjmů optimistická varianta

Zdroj: vlastní zpracování

Při této variantě je však třeba říci, že vydání knihy pod nákladem nakladatelství je velmi komplikované a nakladatelství mají často nasmlouváno množství titulů, mnohdy i na několik let dopředu a proto by vydaná kniha, musela být vyhodnocena jako vysoce kvalitní tzv. bestseller v opačném případě by vydání knihy bylo velmi zdlouhavé.

Cash flow optimistická varianta

Rok	1	2	3	4	5
Příjmy	275 600 Kč	289 380 Kč	303 849 Kč	319 041 Kč	334 993 Kč
Výdaje	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Cash flow	275 600 Kč	289 380 Kč	303 849 Kč	319 041 Kč	334 993 Kč

Tabulka 8: Cashflow - optimistická varianta

Zdroj: vlastní zpracování

Čistá současná hodnota – optimistická varianta

Pro přesné určení zda budou výdaje nutné pro rozvoj aktivity využity efektivně, uvádím také výpočet čisté současné hodnoty, kdy požadován 5 % výnos.

$$\text{ČSH} = 275600/(1+0,05) + 289380/(1+0,05)^2 + 303849/(1+0,05)^3 + 319041/(1+0,05)^4 + 334993/(1+0,05)^5 = \mathbf{1\,312\,381\,Kč}$$

Investice pro rozvoj aktivit je rentabilní a proto přípustná.

Reálná varianta

Při této variantě, bude kniha vydána vlastním nákladem a tak organizace bude muset uhradit jednorázový výdaj na editaci knihy v celkové výši 15 000 Kč, ale také výdaje za tisk. Část výdajů však bude alespoň v prvním roce hrazena dary od sponzorů. Distribuce bude řešena primárně prostřednictvím nutričních terapeutů. V této variantě budu také předpokládat 20 % prodejnost knihy na realizovaných kurzech a dále prodej 200 ks do kamenných knihkupectví se slevou 25%. Prodej prostřednictvím e-shopu při této

variantě předpokládám na 100 ks. Celkový náklad tak bude 1 300 Ks. Pro výpočet cash flow této varianty nepředpokládám růst ani pokles prodejů.

Výdaje	1 ks	Celkem
Tisk knihy (1 300 ks)	70	91 000
Editaci a grafické práce	11 Kč	15 000 Kč
Výdaje celkem		106 000 Kč
Příjmy		
Dary		40 000 Kč
Prodej prostřednictvím nutričních terapeutů 1 000 ks)	175 Kč	175 000 Kč
Prodej knihkupcům (200 ks)	175 Kč	35 000 Kč
Cena (prodej prostřednictvím e-shopu, 100 ks)	233 Kč	23 300 Kč
Příjmy celkem		273 300 Kč

Tabulka 9: Kalkulace výdajů a příjmů reálná varianta

Zdroj: vlastní zpracování

Tato varianta vývoje se zdá být nejpravděpodobnější, přináší, organizaci zisk již od prvního roku realizace a v případě, že se organizaci podaří získat sponzorské dary i v následujících letech její efekt se zvýrazní a bude tak pro organizaci znamenat významný zdroj příjmů.

Cash flow reálná varianta

<u>Rok</u>	1	2	3	4	5
Příjmy	273 300 Kč	273 900 Kč	273 900 Kč	273 900 Kč	273 900 Kč
Výdaje	-106 000 Kč	-91 000 Kč	-91 000 Kč	-91 000 Kč	-91 000 Kč
Cash flow	167 300 Kč	182 300 Kč	182 300 Kč	182 300 Kč	182 300 Kč

Tabulka 10: Cashflow - reálná varianta

Zdroj: vlastní zpracování

Čistá současná hodnota – reálná varianta

$$\text{ČSH} = 167300/(1+0,05)^1 + 182300/(1+0,05)^2 + 182300/(1+0,05)^3 + 182300/(1+0,05)^4 + 182300/(1+0,05)^5 = 774\,978 \text{ Kč}$$

Investice pro rozvoj aktivit je rentabilní a proto přípustná.

Pesimistická varianta

Tato varianta zahrnuje vydání knihy vlastním nákladem, společnost tak bude muset hradit stejné výdaje jako při reálné variantě avšak nyní je bude muset uhradit z vlastních zdrojů, bez podpory sponzora. Prodej knihy na kurzech v této variantě předpokládám na 495 výtisků tedy 10 %. Prodej prostřednictvím knihkupců ani e-shopu nebude realizován. Celkový náklad knihy bude 1 000 ks. Prodejnost knihy bude ročně klesat o 1%.

Výdaje	1 ks	Celkem
Tisk knihy (1 000 ks)	70 Kč	70 000 Kč
Editaci a grafické práce	15 Kč	15 000 Kč
Výdaje celkem		85 000 Kč
Příjmy		
Prodej prostřednictvím nutričních terapeutů 495 ks)	175 Kč	86 625 Kč
Příjmy celkem		86 625 Kč

Tabulka 11: Kalkulace výdajů a příjmů pesimistická varianta

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by nastal scénář této varianty, organizace by měla po prvním roce výrazně změnit chování, případně od realizace tohoto záměru upustit, aby nedošlo ke vzniku ztráty.

Cash flow pesimistická varianta

Rok	1	2	3	4	5
Příjmy	86 625 Kč	85 758 Kč	84 891 Kč	84 024 Kč	83 157 Kč
Výdaje	-85 000 Kč	-85 000 Kč	-85 000 Kč	-85 000 Kč	-85 000 Kč
Cash flow	1 625 Kč	758 Kč	-109 Kč	-976 Kč	-1843 Kč

Tabulka 12: Cashflow - pesimistická varianta

Zdroj: vlastní zpracování

Čistá současná hodnota – pesimistická varianta

Pro potvrzení předpokladu vzniku ztráty při naplnění této varianty i zde uvádím výpočet čisté současné hodnoty, kdy je také požadován 5 % výnos.

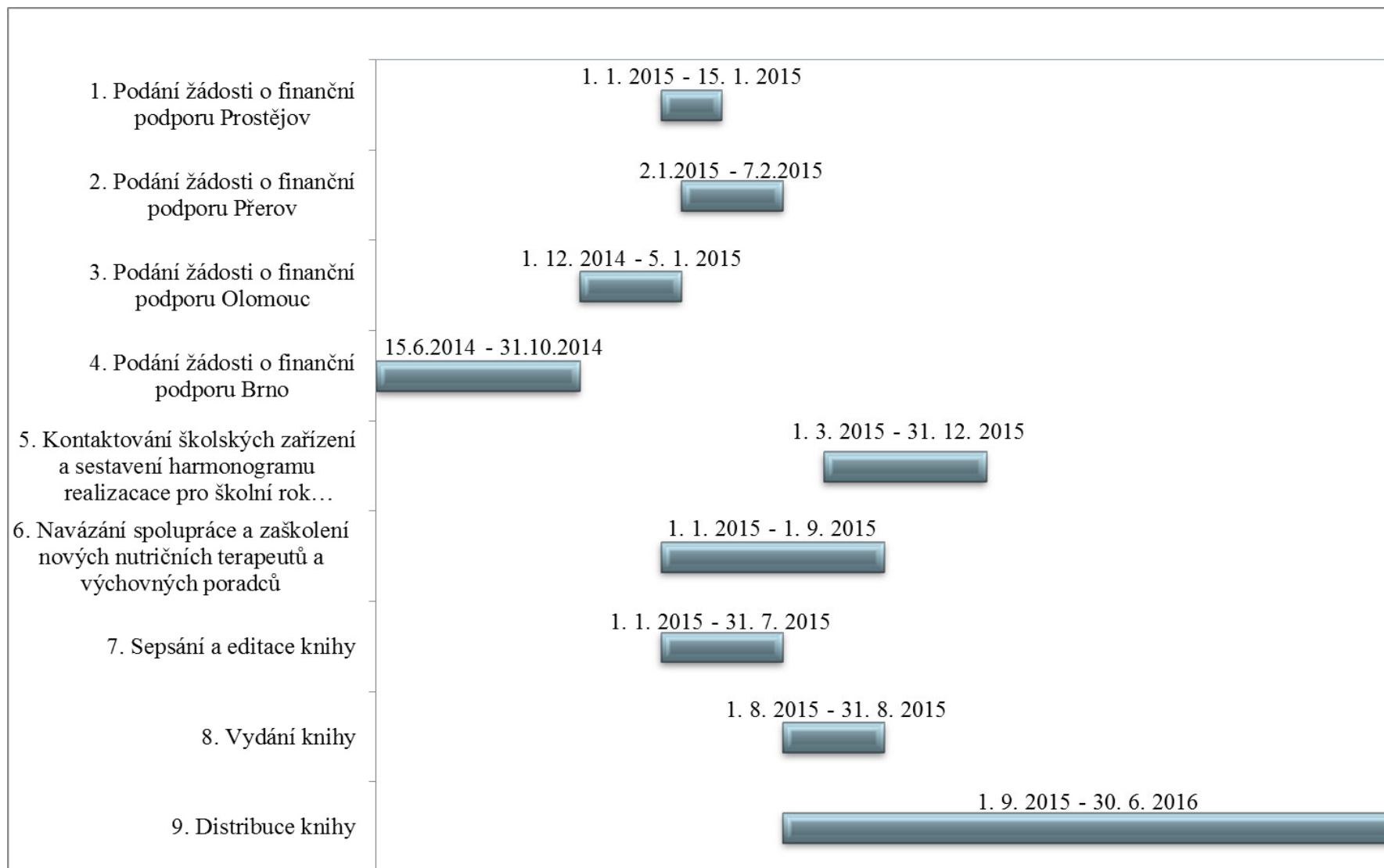
$$\text{ČSH} = 1625/(1+0,05)+758/(1+0,05)^2+(-109)/(1+0,05)^3+(-976)/(1+0,05)^4+(-1843)/(1+0,05)^5 = \mathbf{-106 \text{ Kč}}$$

Dle výsledku je investice pro rozvoj aktivit je nerentabilní a proto nepřípustná, vedení organizace by mělo zvážit, zda jsou i jiné možnosti.

4. 3. Harmonogram realizace rozvojových aktivit pro školní rok 2015/2016

Realizace projektu je značně časově náročná. Na této skutečnosti se nevíce podílí nutnost podat žádosti o finanční podporu v roce předcházejícím jejímu čerpání. To v praxi znamená, že žádosti pro rok 2015/2016 musejí být podány v průběhu roku 2014 a na počátku roku 2015. Přehled kroků a jejich návaznost je zřetelná z následující Ganttova diagramu, který zahrnuje tyto kroky:

1. Podání žádosti o finanční podporu Prostějov
2. Podání žádosti o finanční podporu Přerov
3. Podání žádosti o finanční podporu Olomouc
4. Podání žádosti o finanční podporu Brno
5. Kontaktování školských zařízení a sestavení harmonogramu realizace pro školní rok 2015/2016
6. Navázání spolupráce a zaškolení nových nutričních terapeutů a výchovných poradců
7. Sepsáním a editace knihy
8. Vydání knihy
9. Distribuce knihy



Obrázek 6: Ganttův diagram

Zdroj: vlastní zpracování

4. 4 Budoucí vývoj

V případě realizace navrhovaných změn bude pro organizaci rok 2015/2016 stěžejní. V roce 2016 dojde k vyhodnocení efektů, které změny přinesly a zda vedli ke zlepšení nebo zhoršení finanční situace. Na základě tohoto zhodnocení pak bude muset vedení organizace rozhodnout jak postupovat dále.

Pozitivním efektem by mělo být čerpání finančních prostředků pro rozvoj hlavní činnosti v nových lokalitách působení, další pozitivní efekt by mělo přinést právě vydání knihy, které doplní hlavní činnost organizace a její prodej by měl podpořit její financování.

Pokud se projekt osvědčí i v nových oblastech a prodej knihy bude také přínosný, mohlo by vedení organizace zvážit další rozvoj projektu do nových oblastí jako je například Zlín, Ostrava, Jihlava, Pardubice nebo Hradec Králové. Pro rozvoj projektu bude také důležité sledovat příležitosti pro čerpání finanční podpory a vyhledávání nových partnerů.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit současný stav neziskové organizace LIBERTÉ CZ a navržení změn vedoucích k rozvoji hlavní i vedlejší činnosti. Navržené změny mají vést k získání nových finančních zdrojů pro podporu fungování organizace. Aby bylo možné tyto návrhy fundovaně popsat, je třeba znát ekonomickou teorii stojící v pozadí, proto je teoretická část této práce zaměřena na popsání pojmů jako podnikatelský záměr, jeho sestavení, hodnocení, výběr právní formy podnikání a problematika neziskových organizací spolu s jejich financováním. V této části jsem také popsal marketingový mix a strategickou analýzu.

V navazující části jsem uvedl popis organizace a charakterizoval její hlavní činnost, kterou je realizace projektu prevence obezity pro děti a jejich rodiče. Analyzoval jsem dosavadní vývoj a činnost a uvádím současný stav. Nástroji strategické analýzy jsem popsal vnitřní a vnější faktory, které mají nejvýznamnější vliv na chod organizace, a analyzoval rizika, která organizaci hrozí spolu s návrhem na jejich eliminaci nebo odstranění.

V části pro návrh možností řešení, jsem popsal změny, které se snaží reagovat na slabé stránky vyplývající z provedené SWOT analýzy. Návrh pro rozvoj hlavní činnosti spočívá v rozšíření realizace kurzů do nových oblastí. Optimálními oblastmi pro rozvoj se zdají být města Olomouc a Brno vzhledem k jejich relativní blízkosti a množství mateřských i základních škol. Pro rozvoj bude také zásadní navázání spolupráce a zaškolení nových nutričních terapeutů a výchovných poradců. Návrh pro rozvoj vedlejší činnosti počítá s vydáním knihy, která bude sepsána ve spolupráci odborného lékaře, jež také celý projekt zaštiťuje a nutričních terapeutů. Kniha bude sloužit jako podpůrný materiál ke kurzům, na nichž bude také za úplatu distribuována. V ideálním případě se také podaří zajistit distribuci prostřednictvím kamenných knihkupectví.

Zisk z vedlejší činnosti bude organizací využit na podporu hlavní činnosti a tím se částečně podaří zmírnit závislost organizace na externím financování.

V poslední části jsem navrhl možný budoucí vývoj organizace a další rozvoj do nových oblastí.

POUŽITÁ LITERATURA

1. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
2. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
3. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
4. ZIKMUND, Martin. Hodnocení investic: Čistá současná hodnota (NPV) stručně a jasně - BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání: BusinessVize.cz* [online]. 2010, ČTVRTEK, 05 SRPEN 2010 11:20 [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/hodnoceni-investic-cista-soucasna-hodnota-npv-strucne-a-jasne>
5. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3. aktualiz. a rozš. / . Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 125 s. ISBN 80-214-3035-4.
6. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-861-1958-0.
7. Právní formy podnikání. *Podnikatel.cz: Průvodce vaším podnikáním* [online]. Copyright © 2007 – 2014 [cit. 2014-01-21]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specialy/zacinajici-podnikatel/pravni-formy-podnikani/>
8. Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon ze dne 1. ledna 2014

9. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 1. ledna 2014
10. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ze dne 1. ledna 2014
11. STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
12. Neziskový sektor. *Česká republika* [online]. [30.12.2009] [cit. 2014-01-21]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>
13. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 177 s. ISBN 80-861-1941-6.
14. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 1. ledna 2014
15. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
16. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
17. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
18. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

19. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 39-40. ISBN 978-80-247-1545-2.
20. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
21. HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 205 s. ISBN 80-859-4307-7.
22. KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2009. 123 s. ISBN 978-802-1438-385.
23. SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
24. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
25. *McKinsey Company: Home Page* [online]. © 1996-2014 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://www.mckinsey.com/>
26. RAIS, Karel. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
27. HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2013, xv, 159 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
28. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 22-23. ISBN 80-85605-12-0.

29. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
30. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
31. VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
32. Ministerstvo vnitra České republiky. *Ministerstvo vnitra České republiky: Úvodní strana* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/docDetail.aspx?docid=21823848&doctype=>
33. NEJEDLÁ, Marie. NÁKLADY NA DIABETES MELLITUS MŮŽE SNÍŽIT ÚČINNÁ PRIMÁRNÍ PREVENCE. *Hygiena: časopis pro ochranu a podporu zdraví* [online]. Praha: Česká lékařská společnost J.E. Purkyně, 2012, roč. 2012, č. 4, s. 1 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://apps.szu.cz/svi/hygiena/archiv/h2012-4-13.pdf>
34. Město Prostějov: Veřejná finanční podpora. *Město Prostějov: Informace o městě a okolí, Magistrát města Prostějov* [online]. 20.09.2013 11:39:01, 07.05.2014 09:52 [cit. 2014-05-11].
Dostupné z: <http://www.prostejov.eu/cz/obcan/magistrat/verejna-financi-podpora/>
35. Granty a dotace poskytované městem: Město Přerov. *Město Přerov* [online]. © 2000-2014 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.prerov.eu/cs/magistrat/granty-a-dotace/granty-a-dotace-poskytovane-mestem/>
36. ČPZP: Česká průmyslová zdravotní pojišťovna [online]. © ČPZP 2009 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.cpzp.cz/main/index.php>

37. *Vojenská zdravotní pojišťovna České republiky* [online]. © 1993 - 2014 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.vozp.cz/cs/>
38. *Homepage: Pojišťovna 211* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.zpmvcr.cz/>
39. *Úvod: Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/>
40. *Žij zdravě* [online]. Copyright © 2009 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.zijzdrave.cz/>
41. *Úvod: YesNeYes* [online]. © 2013 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.yesneyes.cz/>
42. *VZP akademie: www.vzp-akademie.cz* [online]. Copyright © 2012 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.vzp-akademie.cz/>
43. *Sunkins* [online]. Copyright (c) 2008 – 2009 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.sunkins.cz/>
44. *NATURHOUSE: jak zhubnout, diety a zdravá strava* [online]. Copyright NATURHOUSE 2010-2012 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.naturhouse-cz.cz/>
45. *Výživové poradenství Prostějov, Znojmo, Kroměříž, Praha: Nutrifit* [online]. Copyright © 2012 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://www.poradnanutritfit.cz/index.html>
46. *Dětské ambulance: Dětská kardiologická a obezitologická ambulance, funkční diagnostika: Nemocnice Prostějov. Nemocnice Prostějov (cs)* [online]. Copyright © 2011-2014 [cit. 2014-05-11].

47. Dětské ambulance: Diabetologická poradna: Nemocnice Přerov (cs). *Nemocnice Přerov (cs)* [online]. Copyright © 2011-2014 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://nemocniceprerov.agel.cz/ambulance/detske-ambulance/diabetologicka-poradna.html>
48. *Nemocnice Přerov (cs)* [online]. Copyright © 2011-2014 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://nemocniceprerov.agel.cz/index.html>
49. *Výživové poradenství bez doplňků stravy* [online]. © 2013 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://hubneme-jidlem.webnode.cz/>
50. *Statutární město Olomouc: oficiální informační portál* [online]. © 2012 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.olomouc.eu/>
51. Žádosti a formuláře: Magistrát. *Statutární město Olomouc: oficiální informační portál* [online]. © 2012 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.olomouc.eu/magistrat/zadosti-a-formulare>
52. *Brno: oficiální web statutárního města Brna* [online]. 2011, 12.05.2014 08:22 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/uvodni-strana/>
53. *Zásady pro poskytování dotací z rozpočtu statutárního města Brna*. 19. 6. 2012, 2 s. Dostupné z: https://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/magistrat_mesta_brna/OSMT/dotace/Zasady_dotace.pdf
54. ODBOR ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY MAGISTRÁTU MĚSTA BRNA. *Výroční zpráva: za školní rok 2012/2013*. listopad 2013, 68 s. Dostupné z: http://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/magistrat_mesta_brna/OSMT/dokumenty/Vyrocní_zprava_2012_2013.pdf

55. ZPRACOVAL KRAJSKÝ ÚŘAD OLOMOUCKÉHO KRAJE, odbor školství, mládeže a tělovýchovy. *VÝROČNÍ ZPRÁVA O STAVU A ROZVOJI VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVY V OLOMOUCKÉM KRAJI: školní rok 2012/2013*. Olomouc, únor 2014, 103 s. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1184/vz-skolni-rok-2012-2013.pdf>.
56. *Kompliment: Nejúčinnější program bezpečného hubnutí v Praze a Brně* [online]. © 2005 - 2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.komplimentinstitut.cz/website/mainmenu/hlavni-stranka/>
57. *ViaFit: nutriční terapie, adiktologie, psychologické služby* [online]. 2013 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.viafit.cz/>
58. *NUTRIVIA: Dietologická poradna - Hubnutí s odborníky* [online]. Copyright 2006-2013 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://www.nutrivia.cz/index.php>
59. Nutriční poradna: Fakultní nemocnice Brno. *Fakultní nemocnice Brno* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://www.fnbrno.cz/nemocnice-bohunice/oddeleni-lecebne-vyzivy/nutricni-poradna/t4428>
60. *Prevence: Preventivní programy* [online]. 2013 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://www.preventivni-programy.cz/>
61. *Úvod: Body Olomouc* [online]. 2014 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://www.bodyolomouc.wbs.cz/>
62. *Bux.cz: internetové knihkupectví* [online]. © 2005-2014 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://www.bux.cz/>
63. *Dumknihy.cz: knihy po všech stránkách* [online]. © 2011 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://www.dumknihy.cz/>

64. *Expresní tiskárna a knihárna TIGRIS: Grafika, produkce, tisk, reklama* [online]. 2014 © [cit. 2014-05-18]. Dostupné z: <http://www.tigris.cz/>
65. S dětmi proti obezitě: KNIHY DOBROVSKÝ. *KNIHY DOBROVSKÝ* [online]. © 2013 [cit. 2014-05-18]. Dostupné z: <http://eshop.knihydobrovsky.cz/eshop-s-detmi-proti-obezite-11461.html>
66. SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
67. ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ. *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4726-168.
68. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-868-9848-2.
69. *RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik* [online]. 2000 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://ripran.cz/charakteristika.html>
70. *Sociální síť pro business: ManagementMania.com* [online]. Copyright © 2011-2013 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>
71. *Informace pro vaše podnikání: BusinessVize.cz* [online]. Copyright © 2010-2011 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/>
72. *BrainTools: on-line osobní a profesní rozvoj* [online]. © 2011-2014 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/>
73. *SZÚ* [online]. 2006 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/>

74. ŠVAJDOVÁ, I. *Rozvoj obchodních aktivit podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 105 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.
75. MIČKOVÁ, L. *Rozvoj obchodních aktivit pivovaru*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 111 s. Vedoucí bakalářské práce
Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma modelu 7S	37
Obrázek 2: Model pěti sil podle Michaela Portera	39
Obrázek 3: příklad SWOT analýzy	42
Obrázek 4: Schéma organizační struktury	46
Obrázek 5: Návrh rozvoje organizační struktury	68
Obrázek 6: Ganttův diagram	79

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Graf RIPRAN	61
Graf 2: Pavučinový graf	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza	55
Tabulka 2: RIPRAN	60
Tabulka 3: RIPRAN opatření	63
Tabulka 4: Počet školských zařízení a žáků - Olomouc, Brno	67
Tabulka 5: Srovnání plánu kurzů s počtem školských zařízení	71
Tabulka 6: Kalkulace prodejní ceny	73
Tabulka 7: Kalkulace příjmů optimistická varianta	75
Tabulka 8: Cashflow - optimistická varianta	75
Tabulka 9: Kalkulace výdajů a příjmů reálná varianta	76
Tabulka 10: Cashflow - reálná varianta	76
Tabulka 11: Kalkulace výdajů a příjmů pesimistická varianta	77
Tabulka 12: Cashflow - pesimistická varianta	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Leták projektu, Přerov	92
--	----

Příloha 1 – Leták projektu, Přerov

Nutriční terapeut – Eva Múnsterová, DiS, Obezitolog – MUDr. Zdeněk Dokládál



Preventivní projekt pro děti v mateřských školách
Vytvořte dětem prevenci proti vzniku nadváhy a obezity



Děti pojďte si s námi hrát
Těší se na Vás víla Ovocenka, skřítek Zelňák a tuk Valibuk



Nutriční terapeut – Eva Münsterová, DiS, Obezitolog – MUDr. Zdeněk Dokládál

Projekt pro děti v mateřských školách

Obezita je charakterizována jako nadměrné ukládání tělesného tuku a může způsobit zdravotní problémy.

U dospělých osob se zjišťuje pomocí výpočtu BMI, ale protože děti stále rostou a vyvíjejí se, nemůže být u nich tento vzorec použit.

U dětí a mládeže se používají percentilové grafy.

Obezitu u dítěte hodnotíme podle stupně 1-3 závažnosti.

Vývoj tukové tkáně u dítěte má 3 části:

- Do prvního vývoje zasahuje stav výživy matky (do 3 měsíců života dítěte)
- Do druhého období vývoje spadá vznik předškolní obezity (Do 6 roku), která se v nižším procentu projeví i v dospělosti
- Třetím obdobím je obezita u dětí starších 6 let, kdy fixace obezity do dospělosti je velmi častá

Prevence obezity v dětském věku znamená prevence pro vznik obezity v dospělosti

Charakteristika projektu:

- Cílem projektu je zvýšit znalost o zdravém stravování u dětí formou hry.
- Projekt je preventivní to znamená, že se ho nemusí účastnit jen děti s nadváhou a obezitou, ale i děti, které se chtějí dozvědět nové informace o potravinách a stravování

Průběh projektu:

Celý projekt probíhá ve 3. lekcích po 60minutách.

1. **Lekce** – děti začínají pohybovou aktivitou a hraní her s pedagogem tělesné výchovy. Zde se děti navzájem seznámí a naučí se novým pohybovým dovednostem.
2. **Lekce** – děti se formou hry a obrázkových edukačních materiálů budou seznamovat s potravinami.
3. **Lekce** – shrnutí nových znalostí, poznání nových her

Projekt vznikl za podpory zdravotních pojišťoven, finančního příspěvku od města Přerova a za podpory občanského sdružení LIBERTÉ CZ.

